

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
MUITINĖS VEIKLOS KATEDRA

JOLITA NARUŠEVIČIENĖ
MUITINIŲ ADMINISTRAVIMO PROGRAMA

STATUTINIO PAREIGŪNO TEISĖTAI ĮGYTŲ TEISIŲ IR PAREIGŲ DARNA

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas -
Doc. dr. A. Laurinavičius

VILNIUS

2007

Turinys

Ižanga.....	3
1. VALSTYBĖS TARNYBOS SAMPRATA.....	5
1.1. Valstybės tarnyba Lietuvoje.....	5
1.2. Valstybės tarnybos aplinkos analizė.....	7
1.3. Etikos reikšmė, kuriant naują valstybės tarnybą.....	11
2. VALSTYBĖS STATUTINĖS TARNYBOS IR JŲ ADMINISTRAVIMO SAVITUMAI.....	14
2.1. Statutinių valstybės tarnybų paskirtis.....	14
2.2. Personalo atranka.....	16
2.3. Teigiamo mutinės administravimo poslinkiai.....	18
2.4. Socialinės nuostatos, turinčios neigiamą poveikį pareigūnų motyvacijai.....	20
2.5. Kokybės vadyba ir inovacijos.....	23
3. PAREIGŪNŲ MOTYVACIJA, SIEKiant TEISIŲ IR PAREIGŲ DARNOS.....	27
3.1 Pareigūnų motyvacija.....	27
3.2 Teisių ir pareigų darnos aspektai - sąvokos analizė.....	31
3.3 Teisių ir pareigų santykio problema.....	32
3.4 Teisų ir pareigų proporcingumo problema, nustatant bendruosius ir specialiuosius reikalavimus.....	34
3.5. Pareigūnų vertinimas(atstacija).....	36
3.6. Personalo valdymas: pareigūnų požiūris į vertinimo sistemą.....	39
3.6.1. Tyrimo metodologija.....	39
3.6.2. Personalo analizės duomenys.....	40
3.6.3. Skatinimo formos.....	42
3.6.4. Pareigūnų vertinimo tendencijos.....	44
3.6.5. Skatinimo sistema ir subjektyvusis faktorius.....	47
3.7. Tarnybinis patikrinimas ir tarnybinis tyrimas.....	48
3.8. Socialinių darinių mutinėje vaidmuo, siekiant tobulinti teisių ir pareigų darną.....	51
3.9. Pareigūnų viltys ir pageidavimai	53
Išvados.....	56
Rekomendacijos.....	57
Literatūra.....	60
Santrauka (Summary).....	64
Priedai.....	66

Ižanga

Tarnyba siejama su „tarnavimu bendram interesui, kylančiam iš pačios visuomenės poreikių“ [13, p. 93]. Žmonės, dirbdami valstybės institucijose ar įstaigose, sąmoningai prisiima tam tikrų pareigų prievolę, kurių vykdymą apibrėžia konkreti teisinė tvarka. Teisinė tvarka būtina valstybės funkcijų įgyvendinimui. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės skelbia, kad 2007 m. II – aji ketvirtį valstybės sektoriuje buvo užimti 406,4 tūkst. gyventojai [53]. Valstybės tarnautojų vaidmuo kasdieniniame gyvenime yra labai svarbus: jie gesina gaisrus, saugo viešąją tvarką bei valstybės sienas, gelbsti žmones, sprendžia seniūnijose gyventojų problemas. Su valstybės tarnautojais susidurdami „Sodros“, mokesčių inspekcijos skyriuose, sprendžiame apie valstybės valdymo politiką, tikimės didesnio tarnautojų dėmesingumo, sprendžiant iškilusias problemas, todėl sparčiai kyla valstybės tarnautojų veiklos efektyvumo poreikis – greitų ir kokybiškų paslaugų teikimas. Nuo administravimo funkciją vykdančių asmenų kompetentingumo, profesionalumo ir atsakingumo priklauso valstybės valdymas, jos įvaizdis.

Valstybės tarnybos departamento (toliau VTD) duomenimis, 2004 metais iš pareigų savo noru atsistatydino apie 450 tarnautojų, o 2006 metais per dešimt mėnesių darbą paliko per 600 tarnautojų. VTD atstovai tvirtina, kad valstybės tarnybos patrauklumas nuolat mažėja, o didžiausia problema įvardija nedidelius atlyginimus. 2004 metais į valstybės tarnybą buvo priimta maždaug tūkstantis naujų žmonių, o 2006 metais pirmą kartą priimtų yra 270. Vienas iš trylikos konkursų į valstybės tarnautojo pareigas neįvyksta, neatsiradus pakankamam kandidatų skaičiui arba dėl to, kad dalyvavo netinkami kandidatai. VTD duomenimis, per dvejus metus beveik keturis kartus sumažėjo norinčiųjų dirbti valstybės tarnyboje. Vadovas neįvardijo konkrečių priemonių, kuriomis ketinama motyvuoti valstybės tarnautojus. Tai esą priklauso nuo sprendimus priimančių politikų [49].

Mūsų manymu, atlyginimas yra vienas iš pačių svarbiausių motyvacijos įrankių, bet jis ne vienintelis, todėl darbe keliame **hipotezę** – tarnybinių pareigų ir teisių proporcingumo principo nuoseklus įgyvendinimas didintų tarnybos motyvaciją, konkrečių veiklos sričių darbo efektyvumą, o tuo pačiu didintų pasitikėjimą valstybe ir jos palaikoma tvarka.

Tema „Statutinio pareigūno teisėtai įgytų teisių ir pareigų darna“ man asmeniškai aktuali, nes esu statutinė pareigūnė. Svarbu žinoti, ne tik ko iš manęs tikisi darbdavys – valstybė, bet ir kaip galiu tarnauti visuomenei, taip pat ko galiu reikalauti ir kokios numatytos gynybos galimybės, atliekant tarnybinių patikrinimą, priimant drausmines sankcijas.

Remiantis socialiniais tyrinėjimais (žiniasklaidos apžvalga, socialinių apklausų duomenys) susiduriama dar viena **problema** – valstybės tarnautojų teikiamose paslaugose dažnai pasigendama profesionalumo: dėl to nukenčia jų darbo efektyvumas, kartu menkėja piliečių tikėjimas valstybe bei teigiamais pokyčiais.

Šio darbo tyrinėjimo **objektas** – motyvaciją statutinėje valstybės tarnyboje skatinančių aplinkybių analizė.

Darbo tikslas – mokslinės, specialiosios literatūros bei praktinės patirties analizės pagrindu pateikti pasiūlymų, kaip pagerinti viešajame sektoriuje teikiamų paslaugų kokybę su turimais ištekliais. Tikslu numatyta siekti keliais etapais:

1. Analizuoti esamą padėtį – statutinių valstybės tarnautojų statusą.
2. Atskleisti svarbiausius veiksnius, įtakojančius personalo ugdymą ir motyvavimą.
3. Tirti pareigūnų požiūrį į vertinimo, tarnybos paskatų bei drausminių nuobaudų taikymo mechanizmus.
4. Analizuoti proporcingumo principo taikymą statutinių tarnybų administravime.
5. Pateikti praktinių pastabų ir pasiūlymų pareigų vykdymo motyvacijai didinti.

Darbo metodai:

1. Tradicinis dokumentų analizės metodas. Metodas padės atskleisti tiriamo objekto sudėtinės dalis, atspindės teorinę nagrinėjamos problemos padėtį: jau egzistuojančias užfiksuotas problemas bei privalumas; taip pat suteikia galimybę nagrinėti anksčiau vykusius reiškinius ir procesus; kiek ir kokie autoriai nagrinėjo šias problemas, kokios buvo pastebėtos tendencijos.
2. Aprašomasis metodas. Metodas padės nusakyti valstybės tarnautojo statusą, valstybės tarnautojo priėmimą ir atleidimą iš valstybės tarnybos, jo teises, pareigas, atsakomybę, darbo užmokestį ir socialines bei kitas garantijas.
3. Anketinės apklausos metodas. Metodas atspindės realią analizuojamos problemos situaciją. Surinktos tam tikros žinios atskleis analizuojamos problemos detales, leis pastebėti naujus niuansus, sukonkretinti pasiūlymus bei išvadas.
4. Analitinis – kritinis metodas, kurio pagalba bus pažvelgta į paskatų ir drausminių sankcijų sistemą, jos trūkumus ir jos kaitos būtinumą, kaip į vieną pagrindinių personalo valdymo problemų, o taip pat atliktos apklausos duomenų rezultatai leis suformuluoti esamų problemų šalinimo įžvalgas.

1. VALSTYBĖS TARNYBOS SAMPRATA

1.1 . Valstybės tarnyba Lietuvoje

Valdymo ir administravimo terminų santykį teisės mokslo požiūriu nagrinėjo prof. M. Romeris. Jis teigė, kad anglų kalbos valdymo sąvokos „governing“ ir „administration“ atitinka lietuvių kalbos „valdymas“ ir „administravimas“ [13, p. 73]. Šiandien administravimu apibūdinamas bet kokios institucijos valdymas. Visuomenei valstybės įstaigos ar institucijos yra realus vykdomos valstybės politikos ir valdžios atspindys.

Kuriant valstybės tarnybos instituciją, Lietuva patirties sėmėsi iš Vakarų Europos valstybių. Procesas ypač suintensyvėjo ruošiantis stojimui į Europos sąjungą. Norinti tapti Europos sąjungos (toliau ES) nare, Lietuvai reikėjo įgyvendinti iškeltus reikalavimus, kuriuos nustatė 1993 m. gruodžio 22 d. Kopenhagoje ES Vadovų taryba. ES kriterijai Lietuvos valstybės tarnybai:

1. Politiniai:

- Institucinis stabilumas.
- Demokratinė ir teisinė valstybės tvarka.
- Pagarba žmogaus teisėms ir mažumų teisių apsauga.

2. Ekonominiai:

- Veiksminga rinkos ekonomika.
- Sugebėjimas konkuruoti bendrojoje ES rinkoje.

3. Teisės suderinamumo:

- Sugebėjimas perimti ES teisę (*Acquis communautaire*).
- Papildomas kriterijus, atsiradęs praėjus 2 metams 1995 metų Madrido susitikime – tai valstybių administracinių struktūrų pertvarkymo bei prisitaikymo prie ES reikalavimų: profesionalus, efektyvus ir stabilus viešasis administravimas yra gyvybinis elementas, kuriant modernią demokratinę visuomenę.

Lietuvos viešojo administravimo reforma susijusi su teisinės sistemos pertvarka. Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, valstybės tarnybos raidoje atsispindi ryškūs ir reikšmingi laikotarpiai:

- 1999 m. birželio 17 d. – Viešojo administravimo įstatymas.
- 1999 m. liepos 8 d. – Valstybės tarnybos įstatymas.

- 2002 m. liepos 1 d. – Nauja Valstybės tarnybos įstatymo redakcija.
- Abu įstatymai sudarė pakankamas prielaidas demokratiniais principais grindžiamam valstybės valdymui. Tai buvo atspirties taškas reformuojant visą Lietuvos valstybės valdymo sistemą.

Valstybės tarnautojų atliekama administracinė veikla yra labai įvairi bei sudėtinga, apimanti plačias visuomeninių santykių sritis.

1 lentelė. Valstybės tarnybos atliekama veikla pagal VTĮ 2str

<i>Teisinių santykių visuma, įgijus (jam pasikeitus ar jį praradus) valstybės tarnautojo statusą</i>	
Koordinavimas	Viešojo administravimo įgaliojimai pavaldiems ir nepavaldiems asmenims
	<div style="display: flex; justify-content: space-between; padding: 5px;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Vykdyti valdymo politikos</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Personalo valdymas</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Teisės aktų, sutarčių, projektų, rengimas, išvadų teikimas</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">administravimo srityje sprendimai viešojo</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Teisės aktų įgyvendinimas</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Finansinių išteklių panaudojimas ir jo kontrolė auditu</div> </div>

Lentelėje pateikta valstybės tarnautojo samprata remiantis Valstybės tarnybos įstatymo (Toliau VTĮ) 2str. [21]. Viešojo administravimo valstybės tarnautojus apibendrina 2 požymiai – viešojo administravimo įgaliojimai pavaldiems ir nepavaldiems asmenis (jie reglamentuoti teisės aktais) bei valstybės valdymą koordinuojanti veikla.

Lietuvos ateities valstybės tarnyba siejama su kvalifikuotais, profesionaliais, lanksčiais žmonėmis, jų pritraukimu į viešąjį valdymą, ypatingą dėmesį skiriant aukščiausio lygio vadovams, jų gebėjimams ir atvirumui naujovėms. Vykstant reformą, neišvengta ir problemų. Vis dar kritikuojama neskaidri atrankos sistema (tą pripažįsta Valstybės tarnybos departamento Vadovas [55]), nepakankamas dėmesys žmogui, neetiškas valstybės tarnautojų elgesys, akcentuotinas prastas valstybės tarnybos įvaizdis, ribotos tarnautojų (ypatingai aukščiausiųjų kategorijų) materialinio motyvavimo galimybės – visa tai mažina valstybės tarnybos patrauklumą.

Pasak Valstybės tarnybos departamento Direktorius O. Šarmavičiaus, valstybės tarnyba apima dvi vertybių grupes – „valstybę“ ir „tarnybą“. Jei pati valstybė nėra vertinama, tai bet kokia tarnyba valstybei ir jos žmonėms yra beprasmė. Kol kas visuomenėje trūksta pasitikėjimo valstybe, jos institucijomis bei jose dirbančiais žmonėmis (kitai sakant, socialiniu kapitalu). Visuomenės pasitikėjimo valstybės institutais sociologinių apklausų rezultatai rodo, jog nedaug turime institucijų, kuriomis būtų daugiau pasitikima nei nepasitikima. Antroji vertybių grupė – tarnyba. Tai yra valstybės tarnautojų veikla, kuria jie įgyvendina valstybės politikų sprendimus. O šie sprendimai vykdomi labai įvairiose srityse – ir ugniagesys, ir policininkas, ir seniūnas yra valstybės tarnautojai. Jų veikla geriausiai matoma ir, ko gero, šios pareigybės geriausiai atspindi ir valstybės tarnautojų veiklos įvairovę ir svarbą [55].

Remiantis Valstybės ilgalaikės raidos strategijos [20] nustatytais prioritetais, galima išskirti svarbiausius valstybės tarnybos reformos siekius:

- Administracinių gebėjimų tobulinimas – profesionalus, efektyvus, stabilus administravimas.
- Valstybinio valdymo institucijose diegiama strateginio planavimo sistema, kuri iškelė poreikį ir būtinumą nuolat mokytis, kelti personalo kvalifikaciją.
- Personalo valdymo efektyvumas priskiriamas įstaigos vadovui. Jis privalo turėti viziją apie organizacijos veiklos efektyvumą. Todėl šių asmenų mokymas, motyvavimas yra ypač svarbus.
- Personalo administravimo procese kartu su vadovo palaikymu svarbus yra įstaigų personalo tarnybų vaidmuo – ateityje jos turėtų tapti patarėju/konsultantu sprendžiant žmogiškųjų išteklių klausimus. Kad būtų patenkinti kylantys lūkesčiai reikalingas iniciatyvumas, naujovių diegimas, ryšys su visuomene.

Taigi kuriant šiuolaikinę valstybės tarnybą Lietuvoje, buvo atlikta nemažai darbų: sutvarkyta bei tobulinta teisinė bazė, įsivinta nemažai ES teikiamų investicijų administraciniams gebėjimams tobulinti. Tačiau valstybės tarnybos įvaizdis visuomenės akyse nėra patrauklus. Tai sietina su valstybės tarnautojų nepakankamu atsakingumu, ginant esmines vertybes „tarnavimas“ bei „valstybė“. Istorinė patirtis rodo, kad visuomenės pažanga bei tobulėjimas įmanomas tik turint stiprų vertybinį pagrindą, kuris formuojasi analizuojant ir vertinant aplinką.

1.2. Valstybės tarnybos aplinkos analizė

Kuriant efektyvią, šiuolaikišką valstybės tarnybą, valstybinio valdymo institucijose buvo pradėta diegti strateginio planavimo sistema. Organizacijos strateginiu valdymu laikomas

nuolatinis dinamiškas ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie aplinkos pokyčių ir efektyviai panaudoja išteklius. Toks žingsnis padeda suvokti turimus privalumus, trūkumus, užkirsti kelią grėsmėms ir nesėkmėms, numatyti plėtros bei kaitos galimybes, patenkinant vartotojų lūkesčius. Aplinkos analizė atliekama sąlygiškai išskiriant išorinę bei vidinę aplinkas. Šiame darbe analizuojama valstybės tarnybos aplinka, remiantis muitinės tarnyba.

Išorinė aplinkos analizė. Muitinės organizacija nėra izoliuota, ji sąveikauja su išorine aplinka, kuri įtakoja muitinės veiklą ir pati yra įtakojama muitinės. Vertinant išorės veiksnius, PEST analizė yra viena iš plačiausiai taikomų Lietuvoje. Išorinės aplinkos analizės veiksniai:

P – politiniai veiksniai. Juos lemia valdžios politika, įstatymai arba Vyriausybės sprendimai. Svarbu patikslinti, kokios politinės permainos laukia ateityje ir kokią įtaką jos darys institucijai. Čia reikėtų įvertinti bendrą visuomenės politinį klimata, politinių organizacijų pobūdį, politinių partijų sistemą, t.y. aiškiai suvokti politines realijas.

Muitinės tikslas – rinkos ir visuomenės sauga bei tarptautinės prekybos politikos įgyvendinimas, todėl jos veikla tiesiogiai priklauso nuo politinių sprendimų, kurie padėtų užtikrinti išorines muitų teritorijos sienas, tarptautinės prekybos saugumą ir pan. [29].

E – ekonominiai veiksniai. Jie rodo šalies ūkio arba atskiro sektoriaus raidą, žmonių pragyvenimo lygį, užimtumą, veiklos sąlygas, ekonominės plėtros tendencijas. Nustatoma, kaip keičiasi BVP, kokios jo augimo tendencijos, kokia mokesčių politika, infliacija, kokios valstybinės nuosavybės, privatizavimo galimybės, kaip visa tai įtakoja organizaciją. Muitinės atsakomybė mokesčių administravime keičiasi – Lietuvos muitinė atsakinga už dalies ES biudžeto įplaukų surinkimą, būtina gerinti verslo aplinkos sąlygas, didinant bendradarbiavimo galimybes, tranzito plėtojimą, nes apie 70 % per Lietuvą transportuojamų krovinių – tranzitiniai [29].

S – socialiniai veiksniai – tai demografiniai, vertybių, gyvenamos ir kiti pokyčiai. Čia gali būti analizuojami tikslinių grupių parametrai, (pvz., amžius, lytis, išsilavinimas ir pan.), kaip šie parametrai gali keistis ateityje. Valstybės tarnybai, kartu ir muitinei, ypač svarbu išlaikyti aukštos kvalifikacijos personalą bei pritraukti naujų specialistų, sukurti tinkamą motyvavimo mechanizmą, nes nesurenkant aukštos kvalifikacijos specialistų, neįmanoma formuoti kokybiškai tarnybos funkcijas atliekančių muitinės padalinių.

T – technologiniai veiksniai. Jie svarbūs vertinant naujas technologijas, informacijos srautų poveikį institucijos reguliuojamai sričiai – Elektroniniai informacijos mainai, informacijos ir ryšių technologijų panaudojimo galimybės įtakoja administracinių gebėjimų stiprinimą.

Informacinių technologijų plėtrą sąlygoja tai, kaip organizacija sugeba pasinaudoti žmogiškojo kapitalo potencialu. Tai ypač susiję su administraciniais gebėjimais, kurių muitinės pareigūnai vis dar stokoja [29].

Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare pasikeitė muitinės aplinka, išsiplėtė muitų ir mokesčių administratoriaus vaidmuo – ji tapo atsakinga už dalies ES biudžeto įplaukų surinkimą. Atlieka vis svarbesnį vaidmenį visuomenės apsaugos nuo sveikatai žalingų medžiagų, aplinkosaugos, nykstančių augalų ir gyvūnų rūšių saugojimo, produktų saugos, intelektinės nuosavybės teisių apsaugos srityse. Įgyvendindama bendrąją žemės ūkio politiką, kontroliuoja, ar žemės ūkio produktai, už kurių eksportą ES moka kompensacijas, išgabenti į užsienį, administruoja tarifines kvotas, renka Lietuvos prekybos su kitomis ES valstybės narėmis statistinius (INTRASTAT) duomenis. Valstybės institucijos turi organizuoti darbą taip, kad teikiant reikalingas paslaugas, kuo efektyviau tenkintų augančius piliečių poreikius. „Greitai kintanti socialinė, ekonominė, kultūrinė aplinka ir tam tikri politiniai veiksniai daro tiesioginę įtaką piliečių poreikiams. Todėl valstybės tarnautojai turi neabejingai ir laiku reaguoti į šią kintančią išorinę aplinką“ [7].

Vidinė aplinka. Pagrindiniai vidinės aplinkos veiksniai, įtakoiantys muitinės veiklą, yra šie:

1. Teisinė bazė;
2. Organizacinė struktūra;
3. Žmogiškieji ištekliai;
4. Planavimo struktūra;
5. Finansiniai ištekliai;
6. Apskaitos tinkamumas;
7. Ryšių sistema;
8. Vidaus kontrolės sistema

[26].

Muitinė savo veiklą grindžia Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, Europos Bendrijos muitų teisės aktais, Lietuvos Respublikos muitinės įstatymu, Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statutu, Mokesčių administravimo įstatymu, Viešojo administravimo įstatymu, kitais Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos teisės aktais.

Lietuvos Respublikos muitinės sistemą sudaro:

- Muitinės departamentas prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos;
- teritorinės muitinės;
- specialiosios muitinės įstaigos: Muitinės mokymo centras, Muitinės laboratorija, Muitinės Kriminalinė tarnyba, Muitinės informacinių technologijų centras, bei 5 teritorinės muitinės (Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Panevėžio) [32, p. 10].

Muitinės pareigūnų statusą, tai yra teisinę padėtį, reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas, Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statutas (toliau – Statutas). Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos muitinės pareigūnams taikomos tiek, kiek jų statuso nereglamentuoja Statutas. 2006 12 31 duomenimis, Lietuvos muitinėje dirbo: 2 285 pareigūnai ir 275 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. 91,9 proc. pareigūnų turi aukštąjį išsilavinimą. 2006 m. į tarnybą priimta 170, atleisti 153 pareigūnai ir darbuotojai. Už pavyzdinę tarnybinių pareigų atlikimą paskatinti 127 pareigūnai ir darbuotojai. 719 pareigūnų 2006 m. tarnybinė veikla įvertinta labai gerai [48].

Valdant žmogiškuosius išteklius Valstybės ilgalaikės raidos strategija, Muitinės veiklos strateginiai planai (2005 – 2007, 2007 – 2009), atkreipia dėmesį į administracinių gebėjimų stiprinimą. Svarbu užtikrinti pakankamą tarnautojų skaičių, jų kompetenciją, nustatyti atskaitomybę bei atsakomybę, garantuoti nuolatinį kvalifikacijos kėlimą, pasirūpinti, kad būtų gauti pakankami įgaliojimai priskirtoms funkcijoms vykdyti, stiprinti materialinę bazę, gerinti organizacijoje vidinę komunikaciją, tobulinti socialinių garantijų sistemą, nes pareigūnų motyvacijos ir karjeros galimybių stoka iš dalies įtakoja korupcijos atsiradimą. Muitinė yra finansuojama iš Lietuvos Respublikos biudžeto, todėl tobulinant muitinės pareigūnų karjeros siekimo bei socialinių garantijų sistemas, būtinas aukštesnių valstybės institucijų palaikymas. Papildomos užduotys priskirtos muitinei, nesuteikiant reikiamo finansavimo jų vykdymui, trikdo visą veiklą, atsiranda grėsmė, kad keičiantis tarptautinės prekybos sąlygoms esamos rinkos apsaugos priemonės gali tapti nepakankamomis. Nepakankami asignavimai investicijoms, darbo užmokesčiui bei skatinimui neskatina jaunimo rinktis valstybės tarnybos. Dėl mažų algų kvalifikuoti specialistai pereina dirbti į privačias struktūras, todėl likusiesiems tenka per dideli darbo krūviai, o Lietuvos muitinėje nėra darbo krūvio skaičiavimo metodikos.

Lietuvos muitinėje valdymas siejamas su Valstybės ilgalaikės raidos strategija. Sudaromi institucijos strategijos įgyvendinimo planai, kuriuose atsispindi LR Vyriausybės tikslai bei prioritetai. Valdymo tobulinimas vyksta diegiant naujas informacines technologijas, plečiant elektroniniu būdu teikiamas paslaugas, tobulinant administracinius gebėjimus, diegiant organizacijos kokybės vadybą, pagrįstą tarnybinę etika, personalo motyvacijos, skatinimo, mokymo, mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo sistemomis. Nagrinėjant statutinio pareigūno teisių ir pareigų darnos klausimą, ieškant atsakymo, kaip padidinti jo veiklos motyvaciją, svarbu parėžti, kad brangiausias organizacijos kapitalas yra jos darbuotojai. Nuo jų profesionalumo, siekių, vertybinių nuostatų priklausys atliekamų funkcijų, teikiamų paslaugų kokybė, diegiamų naujovių sparta. Visa reforma taptų nereikšminga, jie neliktų žmonių, gebančių profesionaliai įgyvendinti iškeltus tikslus.

1.3 Etikos reikšmė, kuriant naująją valstybės tarnybą

Moralė – tai žmogiškųjų santykių sritis, kur žmonių elgesį reguliuoja dorovės normos ir principai. Tai viena visuomenės sąmonės formų [9, p. 57]. Žmonės bendraudami, drauge ką nors veikdami, kurdami materialines ar dvasines vertybes, turi laikytis tam tikrų moralės reikalavimų: vienas kitą gerbti, neapgaužinėti, tesėti duotą žodį, pasitikėti vienas kitu ir pan. Ji apima visą žmonių gyvenimą nuo kasdieninių poelgių iki būties įprasminimo, todėl moralė visada yra būtina asmenybės, visuomenės bei kultūros integralumo veiksnys. Moralė pasireiškia [27, p. 7]:

- atliekant veiksmus;
- jausmų plotmėje;
- siekiant tikslų;
- per įpročius ir papročius;
- žmogaus gyvenimo būde;
- socialinėse institucijose.

Viešojo administravimo srityje dirbantis asmuo turi vadovautis tam tikrais principais bei vertybėmis. Principai jam yra lyg kompasas, kuriuo turi būti vadovujamasi. Valstybės tarnautojams svarbu veikti neperžengiant turimos profesinės kompetencijos ir jiems suteiktos veikimo laisvės ribų. Jokie rašytiniai dokumentai negali numatyti visų įmanomų atvejų, todėl viešajame administravime egzistuoja savita veikimo laisvė. Dažnai tarnautojai veikia, vadovaudamiesi tam tikromis procedūromis. Todėl reikia atsargiai pasirinkti kasdieną taikytinas taisykles ir išteklius, rūpintis ne tik tikslu, rezultatu, bet ir jų siekimo priemonėmis. Svarbu jausti atsakomybę už tai, kas ir kaip padaryta, nepiktnaudžiauti turima valdžia [30 p. 53–60].

Pasitikėjimas – esminė sąlyga, kad demokratija sėkmingai egzistuotų. Šiandien visuomenė pasiekė tokį kultūros ir civilizacijos lygį, kad ir gana griežtai reglamentuotų teisėsaugos pareigūnų dorovė ir kultūra laikoma labai svarbiais sėkmingos tarnybos veiksniais. Pareigūno dorovė ir kultūra suprantama kaip svarbiausios profesinės savybės, reikalingos bet kurioje tarnybinės veiklos srityje, nes nuo jų priklauso nusiteikimas tarnauti, atsakomybės už tarnybos rezultatus suvokimas. „Profesinės veiklos etikos prasmė – tai ne technologiniai gebėjimai, o moralinis indėlis, kurį valstybės tarnautojai įneša į sudėtingą pilietinės visuomenės brandą“ [13, p. 135]. Globalizacijos procesai, žmogaus teisių apsaugos sureikšminimas pareigūnų veiklą daro vis sudėtingesnę, intensyvesnę, reikalauja didinti jų atsakomybę už atliekamas priedermes ne tik

nacionalinės teisės, bet ir tarptautinių susitarimų požiūriu, mokytis dirbti, nepažeidžiant bendrųjų Europos Bendrijos teisės principų [42]. Daugelis mokslininkų bei praktikų laikosi nuomonės, kad dabartinė veikla nebegali pasikliauti vien nemotyvuota pareigūnų, įskaitant ir muitinės pareigūnus, „gera valia“, ne visada veiksmingu dorovės ugdymu. Reikalingos labiau patikimos priemonės – etikos kodeksai, etikos įstatymai, veiksmingi mechanizmai – etikos institucionalizavimo sistema tarnybinės, profesinės etikos reikalavimams įgyvendinti. Remiantis šiomis idėjomis, galima teigti, kad iškilo naujas uždavinys – formuoti moralinės laikysenos įgyvendinimo mechanizmą, t. y., etiką institucionalizuoti.

Kodeksas [40] lot. k. Codex – sisteminga tam tikrų visuomenių santykių sritį reguliuojančių teisės normų, taisyklių ar požiūrių rinkinys. Etika – žmonių elgesio normų visuma. Tokiu būdu etikos insticionalizavimas suteikia natūralią galimybę tapti atsakingam, neišvengiamai įtvirtinamas konkrečios atsakomybės „priskyrimas“ (tiesiog būnant fiziškai atsakingam) ir jos akcentavimas – juridiskai, administraciškai ir moraliai. Etikos kodeksai specialiai pabrėžia individualią (ir organizacijų, kaip subjektų) atsakomybę, diegia tokios atsakomybės jausmą [6, p. 241]. Kodeksų efektyvumo užtikrinimas numato jų viešumą, praktinį taikymą ir visų jų komponentų bei principų sujungimą į sistemą, taip siekiant įtvirtinti profesinės veiklos darną ir dorą. Vidinis kodeksų veiksmingumo mechanizmas numato nuobaudą už kodekso pažeidimą.

Plačiausiai sutinkama etikos problema - korupcija (lot. *corruptio* — „gadinimas“, „papirkimas“) – piktnaudžiavimas patikėta galia, siekiant asmeninės naudos [40]. Dažniausiai pasitaikančios korupcijos formos yra kyšininkavimas, piktnaudžiavimas tarnyba, prekyba turima įtaka, protekcionizmas. Kyšis - atsilyginimas profesionalui pinigais, kitu turtu ar paslaugomis, siekiant papirkti siekiant pirmumo teisės ar kitaip skatinant apeiti profesinę etiką. Kyšio davimas vadinamas kyšininkavimu [47]. Kyšininkavimas – neteisėta veikla, dėl kurios asmuo, davęs ar ėmęs kyšį, yra traukiamas atsakomybėn. Šiandien Lietuvoje privačiame ir viešajame sektoriuje jau yra daug gerų etikos kodeksų taikymo ir etikos problemų sprendimo pavyzdžių, prevencinių priemonių: priimtas Korupcijos prevencijos įstatymas, Lietuvoje įkurtas Nusikalstamumo prevencijos centras. Valstybės ir savivaldybių įstaigose ir nevalstybinėse įstaigose už korupcijos prevenciją atsako vadovas. Atlikdamas šią pareigą, jis privalo imtis priemonių, būtinų Korupcijos prevencijos įstatymui įgyvendinti. Dabar ypač pabrėžiama visuomenės švietimo ir informavimo svarba, nes nuo jos budrumo priklausys mūsų politikų bei pareigūnų veiklos moralinis aspektas. Tarptautinės nevyriausybinės organizacijos „Transparency International“ (TI) 2006 m. tarptautinis tyrimas atskleidė, kad Lietuvoje korupcijos suvokimo indeksas (KSI),

palyginti su praėjusiais metais, padidėjo 0,2 balo ir šiuo metu yra 4,8 balo. Verslininkų ir tarptautinių ekspertų apklausomis remiantis išvestas rodiklis palieka Lietuvą tarp šalių, kurios susiduria su rimtomis korupcijos problemomis – 0,2 balo trūksta iki 5 balų ribos, už kurios rikiuojasi mažai korumpuotos šalys. Lietuva iš 159 šalių užima 44 vietą. Palyginimui 1999 metais Lietuva „Transparency International“ lentelėje užėmė 50 vietą [56].

„Administracinei valstybei peraugant į vadybinę, būtinos tam tikros prielaidos – valdžios pilietinių funkcijų vykdymas per esminius pokyčius: profesionalumą, dalykiškumą, ir moralumą“ [13, p. 135]. Etikos institucionalizavimo elementų visuma sudaro vadinamąją etikos infrastruktūrą. Jos paskirtis – sąmoningai, kryptingai, tikslingai valdyti, reguliuoti organizacijos, tam tikro socialinio darinio elgseną. Dalykinė etika yra taikoma tiesiogiai, todėl ji – šiuolaikinės vadybos privalomasis elementas, atrama arba net įrankis. Naujasis laikmetis diktuoja didesnius asmens dorovės reikalavimus. Tarnaujantis visuomenei asmuo privalo pagal jam suteiktą kompetenciją nešališkai priimti sprendimus, laikytis įstatymų normų, todėl valstybės tarnyboje turi dirbti aukštos moralės, jaučiantys atsakomybę už pavestų valstybės funkcijų įgyvendinimą, asmenys. Moralumas yra demokratinės visuomenės skiriamasis bruožas. Be jo yra neįmanoma kokybiškai nauja valstybės tarnybos bei pačios visuomenės pažanga.

2. VALSTYBĖS STATUTINĖS TARNYBOS IR JŲ ADMINISTRAVIMO SAVITUMAI

2.1. Statutinė tarnyba ir statutinis pareigūnas

„Valstybė – tokia organizacija, narystė kurioje yra būtina ir kuri turi galimybę priversti, ko negali padaryti kitos ekonominės organizacijos. Tas faktas, kad narystė yra privaloma, suteikia valstybei įgaliojimus priversti“ [34, p. 81]. Statutinės valstybės tarnybos kuriamos įgyvendinti valstybės funkcijas. Ten, kur būtina sutelkti visuomenės pastangas bendram tikslui, atsiranda didelė valstybės tarnautojų atsakomybė, siekiant visuomenei reikalingų tikslų, saugant ir puoselėjant svarbiausias socialines vertybes. Jų buvimą valstybėje galima sieti su būtinybe demokratinėje visuomenėje užtikrinti valstybės saugumą, teritorinį vientisumą bei visuomenės saugą, užkirsti kelią nusikaltimams, apsaugoti žmonių sveikatą, moralę, asmens garbę. **Esminis skirtumas tarp statutinių ir nestatutinių valstybės tarnybų – skiriasi valdžios funkcijos realizavimo principai, tikslai, metodai.** Įgyvendinant prievartos funkciją, pagrindinis vaidmuo tenka statutinėms institucijoms. Šių dienų valstybėje statutinės institucijos turi plačius įgaliojimus įgyvendinti valstybės prievartos funkciją, tačiau laikmetis reikalauja jų laikytis humanišku veiklos metodu ir nepažeisti žmogaus teisių bei laisvių. Paprastai jų veikla yra nenutrūkstama, (t.y. tęsiasi visą parą ir visomis savaitės bei švenčių dienomis) ir orientuota į socialinį tikslumą [10, p. 37]. Iš statutinių tarnybų veiklos sprendžiama apie valstybės pobūdį, demokratiškumą, kultūros bei civilizacijos lygį. Statutinės valstybės tarnybos veikla yra griežtai reglamentuota įstatymais bei kitais teisės aktais – tai valstybės tarnybos, viešojo administravimo įstatymai, atskirų statutinių tarnybų įstatymai bei jų statutai, instrukcijos, pabrėžiančios institucijos valdymo bei kontrolės ypatumus. Vidaus tvarka taip pat griežtai reglamentuota, įtvirtinanti hierarchiją, kuri nusako pavaldumą bei atsakomybę. Tokiu būdu yra užtikrinamas administravimo mechanizmo veikimas. Yra aiški kontroliavimo ir vertinimo bei drausminimo ir skatinimo veikla. Tačiau tarnybos įgyvendinimas nėra automatiškas elgesys pagal instrukcijas, kurios įgyvendintų tobulus tikslus. „Įgyvendinimo procesas yra kompleksiškas reiškinys. Jis yra įtakojamas ir laiko, ir vietos, ir kitų, situaciją apibrėžiančių aplinkybių“ [10, p. 38].

Reglamentavimo priežastis aiški – dėl pareigūnų neatsakingo elgesio gali atsirasti žala valstybei bei jos saugomoms vertybėms. Kita vertus, teisinio reglamentavimo paskirtis iš dalies gali pasitarnauti kaip siekis daryti poveikį individualiai statutinio pareigūno motyvacijai didinti, kad paskatintų jį kuo geriau atlikti pavestas pareigas.

Statutinės valstybės tarnybos yra vienas iš pagrindinių garantų, užtikrinančių žmogaus teisių apsaugą šalyje ir tai, kad jos bus traktuojamos vadovaujantis visiems vienodais kriterijais. Dėl šios priežasties statutiniams pareigūnams yra keliami aukšti reikalavimai profesinėje ir moralinėje srityse:

- Geras administravimas – laikytis teisės viršenybės principo, kruopštumas, nuoseklumas, sąžiningumas, profesionalumas;
- Kompetencija – jos stoka byloja apie nesugebėjimą atlikti pavestus įpareigojimus, todėl naujoje valstybės tarnyboje ypač svarbus nuolatinis tobulėjimas, kvalifikacijos kėlimas, sietinas su karjeros galimybėmis;
- Atskaitomybė ir atsakomybė – tarnybinės drausmės paisymas. Demokratiniais principais palaikoma drausmė – kelias pilietinės visuomenės link.
- Etikos kriterijai – veiksmų teisingumo bei moralumo pagrindas [29].

Įdomu yra tai, kad pagrindinis valstybės tarnybą reglamentuojantis įstatymas, nepateikia statutinės valstybės tarnybos sąvokos. Toje pačioje valstybės įstaigoje gali dirbti skirtingo statuso pareigūnai – statutiniai ir laisvai samdomi. Visos Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos taikomos apie 25 tūkstančius valstybės tarnautojų, dar per 30 tūkstančių valstybės tarnautojų taikomos kai kurios Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos ir atskiri statutai. Statutiniams valstybės tarnautojams VTĮ (4str.) nuostatos taikomos tiek, kiek jų statuso neregamentuoja statutai ar Diplomatinės tarnybos įstatymas, išskyrus šio įstatymo nustatytą darbo apmokėjimo tvarką. „Taigi riba tarp statutinės ir nestatutinės institucijos valstybės tarnautojų yra gana realityvi“ [13, p. 345].

Statutinis valstybės tarnautojas – valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statusas arba Diplomatinės tarnybos įstatymas, nustatantys specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas, ir (ar) turintis viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu [21, 2str.]. **Muitinės pareigūnas** – statutinis valstybės tarnautojas, tarnaujantis muitinėje ir pagal pareigas turintis viešojo arba vidaus administravimo įgaliojimus pavaldiems ar nepavaldiems asmenims [39, 2str.]. Statutas nustato muitinės pareigūnų priėmimo į tarnybą Lietuvos Respublikos muitinėje ir atleidimo iš jos tvarką, perkėlimą į kitas pareigas, tarnybinės veiklos vertinimą, skatinimą, atsakomybę, socialines garantijas, kitus jų statuso ypatumus.

Tarnyba muitinėje grindžiama tam tikrais principais, pavyzdžiui: tarnybos muitinėje ypatumų kompensavimo, teisėtų lūkesčių principai. Šie principai leidžia naudotis tam tikromis socialinėmis garantijomis bei įgalina asmenį, tarnaujantį muitinėje, tikėtis, kad valstybė laikysis

įstatymų nustatytų pareigų užtikrinti muitinės pareigūnų teises visą jų tarnybos laiką. Muitinės pareigūnų tarnybos ypatumai – didesnis pavojus gyvybei arba sveikatai, didesnė atsakomybė, ilgesnis darbo laikas bei įvairūs su tarnyba susiję apribojimai – kompensuojami, Tarnybos Lietuvos Respublikos Muitinėje Statute bei kituose teisės aktuose nustatytais socialinėmis garantijomis. Jų įgyvendinimas padeda užtikrinti teisių ir pareigų pusiausvyrą. Šių principų įgyvendinimas valstybės tarnyboje, vienas sunkiausių uždavinių siekiant teisingai motyvuotai vykdyti šiuolaikinės personalo vadybos principus ir optimaliausiai panaudoti žmogiškuosius išteklius.

„Valstybės tarnautojo statusas demokratinėje visuomenėje apibūdinamas kaip ryšys tarp pareigų, teisių ir jų įgyvendinimo“ [13, p. 118]. Nuo pareigūno teisių ir pareigų vientisumo priklauso tarnybos funkcijų įgyvendinimo kokybė, institucijos ir valstybės valdymo efektyvumas. Pareigūnams taikomi aukšti veiklos ir moralės vertinimo kriterijai, kurie būtini saugant ir puoselėjant svarbiausias socialines vertybes. Nustatant statutinio pareigūno teisių ir pareigų darną, turi būti atsižvelgiama į tai kokias funkcijas jam teka vykdyti, su kokiais sunkumais susidurti vykdant įgaliojimus Pareigūno vidinis nusiteikimas, negali būti priešinamas su žmogiškąja prigimtimi, draudžiant pasirūpinti savimi. Svarbu suvokti, kad pareigūnas, pats sustiprinęs savo individualių teisių apsaugą, gali tapti pilnaverčiu visuomenės nariu ir deramai jai atstovauti. Kompetentingas ir iniciatyvus pareigūnas, kurio pagrindinė paskata tobulėti – karjera, moralinis pasitenkinimas, atliekant savo pareigas – naujosios valstybės tarnybos siekis.

2.2. Personalo atranka

Personalų valdymas – tai darbuotojų atranka, jų motyvacija, karjera, tarpusavio santykiai, algos sistema, socialinės garantijos, organizacijos etika.

Personalų planavimas viešajame sektoriuje nėra plačiai taikomas, nes šis procesas nėra pakankamai finansuojamas ir dauguma darbo vietų yra užimamos automatiškai iš vidinių organizacijos žmogiškųjų išteklių. Personalų atrankos tvarką į statutinės valstybės tarnybas numato atitinkamų tarnybų statutai. Pasirinkti tinkamus kandidatus svarbu, nes nuo to priklausys ne tik organizacijos veiklos efektyvumas, bet ir priimtas žmogus formuos visuomenės požiūrį į konkrečią įstaigą, jos kompetentingumą. Kompetencijos sąvoka tiek akademinėje literatūroje, tiek kasdieninėse diskusijose paprastai yra vartojama plataus diapazono sugebėjimams apibūdinti, kurie yra vienaip ar kitaip susiję su mūsų patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu ir problemų sprendimu. Kompetencijos pagrindas yra kvalifikacija. R. Laužackas teigia, kad „kvalifikacijos“ ir „kompetencijos“ sąvokų skirtumai nėra tokie dideli, kad

turėtų įtakos jų kasdieniniam vartojimui [14, p. 35]. Tačiau svarbu žinoti, kad kvalifikacija yra įgyjama, o kompetencija – išvystoma (tęstinis mokymasis). Nuspręsti, ar žmogus yra kompetentingas, ar ne, yra labai sudėtinga, kadangi tai, kas yra kompetencija, labai priklauso ir nuo socialinės aplinkos lūkesčių. Taigi kompetenciją galima laikyti ypatingai priklausomą nuo konteksto. Pavyzdžiui, organizacijos kultūra, kurią sudaro tam tikros nusistovėjusios normos, vertybė, santykiai ir t.t. yra pagrindas organizacijos gebėjimams efektyviai taikyti turimą kompetenciją. Kitaip tariant, organizacijos kultūra leidžia efektyviai taikyti turimas kompetencijas, jeigu darbuotojų asmeninės vertybės, nuostatos, normos sutinka su organizacijos vertybių skale.

Kandidatai, kurie pasižymi teigiamomis savybėmis bei turi reikiamų įgūdžių, duos daugiau naudos organizacijai. Neturintys šių įgūdžių ar aiškinti, linkę prieštarauti dirbs neefektyviai, dėl to nukentės organizacijos veiklos rezultatai, o kartu ir įvaizdis visuomenės akyse. Sėkminga atranka svarbu dar ir todėl, kad yra brangus tarnautojo mokymas. Visą personalo valdymo turinį S. Butkus apibendrina 12 punktu:

- būtinų darbų analizė;
- išsiaiškinus darbuotojų poreikį, darbuotojų telkimas;
- darbuotojų atranka;
- darbo santykių teisinis įforminimas;
- pareigybinis rengimas;
- darbuotojų darbo sauga;
- skatinimas našiai dirbti;
- darbo vertinimas;
- kvalifikacinis darbuotojų ugdymas;
- drausminimas;
- darbo ginčų sprendimas;
- darbuotojų atleidimas.

[4, p.147]

Priėmimo į tarnybą muitinėje bendruosius reikalavimus nustato Statutas [39]. Sprendimą skelbti konkursą arba atlikti atranką į tarnybą muitinėje Lietuvos Respublikos finansų ministerijos, Muitinės departamento prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos arba muitinės įstaigos (toliau – įstaiga) vadovo įsakymu priima ir konkursą arba atranką organizuoja:

1. Muitinės departamento pareigūnų (išskyrus direktorių), muitinės įstaigų vadovų ir jų pavadootojų pareigybėms užimti – Muitinės departamentas;
2. Kitoms muitinės įstaigų pareigūnų pareigybėms užimti – muitinės įstaiga, gavusi Muitinės departamento leidimą [17].

Konkursą organizuojančios įstaigos Personalo tarnybos vadovas arba už personalo tvarkymą toje įstaigoje atsakingas asmuo, patikrinęs pretendento pateiktus dokumentus, rašo

išvadą dėl pretendento atitikties bendriesiems ir specialiesiems konkurso reikalavimams pagal pateiktą dokumentų duomenis. Jeigu pretendentas atitinka bendruosius ir specialiuosius konkurso reikalavimus, jam leidžiama dalyvauti konkurse laisvoms karjeros tarnybos pareigoms užimti. Personalo ir mokymo skyriaus yra savarankiškas struktūrinis padalinys, jo funkcijos apima:

- formuoti ir įgyvendinti munitinės politiką personalo vadybos, kvalifikacijos kėlimo ir mokymo klausimais;
- organizuoti priėmimo į tarnybą munitinėje konkursus;
- dalyvauti atrenkant asmenis tarnybai munitinėje;
- organizuoti munitinės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą [29; 17].

Naujai priimtam munitinės pareigūnui nustatomas bandomasis laikotarpis socializuotis organizacijoje, susipažinti su tarnybos veikla, perimti organizacijos vertybes.

Taigi munitinės personalo tarnyba atlieka labai svarbius uždavinius bei funkcijas, atrenkant ir formuojant visą organizacijos kolektyvą, nuo kurio priklauso atliekamų tarnybos funkcijų kokybė. Dažnai yra girdimi išankstiniai nusistatymai, senų skolų suvedinėjimai, kad konkursus laimi tie, kurie apie tai žinojo iš anksto, turėtų išnykti, personalo skyriui taikant šiuolaikinius žmoniškųjų išteklių vadybos reikalavimus. O kad praktikoje būtų vienodai taikomi pakankami vadybos žinių pagrindai, būtina nuolat kelti personalo skyriaus darbuotojų kvalifikaciją. Kalbant apie naujojo viešojo valdymo žmoniškuosius išteklius, reikia akcentuoti administravimo tarnautojų kompetencijos ir naujos viešųjų paslaugų teikimo kultūros vystymo svarbą. Tai sietina su žinių įgijimo ir sklaidos įvairiomis formomis bei organizacijos klimato, skatinančio atvirumą, bendradarbiavimą ir piliečių įtraukimą, kūrimu. Taigi viešojo administravimo tobulinimas yra tiesiogiai susijęs su socialinio kapitalo kompetencija paremta tinkama motyvacijos bei paskatų sistema.

2.3. Teigiami munitinės administravimo poslinkiai

Tobulinant Lietuvos munitinės vidaus administravimą, siekiant suteikti pareigūnams didesnes socialines garantijas buvo atlikti šie darbai:

1. 2006 12 19 d Seime priimtas Tarnybos Lietuvos Respublikos munitinėje statuto 5, 8, 10, 25, 28, 29, 35, 36, 37, 49, 50, 51, 52, 54, 55 straipsnių pakeitimo bei papildymo ir Statuto papildymo 28(1), 53(1) ir 55(1) straipsniais įstatymas [37]. Kartu patvirtintos ir pataisos Vidaus reikalų, Specialiųjų tyrimų tarnybos, valstybės saugumo, krašto apsaugos, prokuratūros,

Kalėjimų departamento, jam pavaldžių įstaigų bei valstybės įmonių pareigūnų ir karių valstybinių pensijų įstatymui, bei pakeistas minėtojo įstatymo pavadinimas. Seimas pritarė, kad muitinės mobiliųjų grupių pareigūnai, muitinės postų pareigūnai ir muitinės pareigūnai, atliekantys operatyvinę veiklą ir (arba) ikiteisminį tyrimą nuo 2006 metų gegužės 1 dienos įgyja teisę į vidaus reikalų, Specialiųjų tyrimų tarnybos, valstybės saugumo, krašto apsaugos, prokuratūros, muitinės, Kalėjimų departamento, jam pavaldžių įstaigų bei valstybės įmonių pareigūnų ir karių valstybinę pensiją. Pirminiuose įstatymų projektų variantuose, aprobuotuose LR Vyriausybės, muitinės postų ir mobiliųjų grupių pareigūnai nebuvo įtraukti į valstybinę pensiją gaunančiųjų sąrašus. Naujieji įstatymai ne tik suteikia daliai muitinės pareigūnų teisę į valstybinę pensiją, bet ir suteikia didesnes garantijas gavusiems traumas tarnyboje, bei nebegalintiems tarnauti dėl ligos.

2. Statute [37, 54 str.] nustatoma, kad einamos pareigos garantuojamos, kai muitinės pareigūnas dėl privalomosios pradinės karo tarnybos arba alternatyviosios krašto apsaugos tarnybos atlikimo, atostogų kvalifikacijai tobulinti, nėštumo ir gimdymo atostogų ar atostogų vaikui prižiūrėti, kol jam sueis treji metai, dėl laikino perkėlimo į kitas pareigas negali eiti pareigų.

3. Lietuvos Respublikoje yra 5 teritorinės muitinės, su administraciniais centrais yra Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Panevėžyje ir Šiauliuose. Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos teritorinės muitinės turi pasienio postus, nutolusius nuo administracinių centrų. Muitinis tikrinimas atliekamas ne tik pasienyje, bet ir vidiniuose krovinių postuose, išdėstytuose įvairiuose Lietuvos miestuose. Vidiniuose, ir išoriniuose muitinės postuose dirbantiems pareigūnams vykimo išlaidos tarnybos reikalais nekompensuojamos. 2006 12 19 d. Seime buvo priimtos „Lietuvos Respublikos tarnybos Lietuvos Respublikos Muitinėje statuto 5, 8, 10, 25, 28, 29, 35, 36, 37, 49, 50, 51, 52, 54, 55 straipsnių pakeitimo bei papildymo įstatymas [37]. 54 str. „Kitos garantijos“ 10 punktas skelbia: „Muitinės postų pareigūnui, pagal tarnybos pobūdį važinėjančiam tarnybiniais tikslais keleiviniu ar asmeniniu transportu, taip pat vykstančiam į tarnybos vietą ir iš jos, važiavimo išlaidos, išskyrus taksi, kompensuojamos finansų ministro nustatyta tvarka“. Neigiamas niuansas - kompensacijų išmokėjimo tvarka ilgai strigo – pareigūnai kompensacijas pradėjo gauti nuo 2007 06 01, tačiau šis klausimas iš esmės išspręstas.

4. Ilgą laiką valstybės tarnautojams buvo draudžiama dirbti kitą darbą bei gauti kitą atlyginimą. 2004 12 13 Konstitucinis Teismas [18] atkreipė dėmesį tai, kad pagal Konstituciją įstatymų leidėjas turi teisę nustatyti tam tikrus valstybės tarnautojų darbinės veiklos ribojimus. Tačiau tai nustatydamas įstatymų leidėjas yra saistomas Konstitucijos – jis negali riboti žmogaus teisių daugiau nei tai būtina, siekiant apsaugoti kitas konstitucines vertybes. Valstybės tarnybos

įstatyme nustatyti ribojimai buvo neproporcingi siekiamam tikslui: tarnautojams buvo draudžiama dirbti kitą darbą nepriklausomai nuo jokių aplinkybių. Net ir tais atvejais, kai tai nesukelia viešųjų ir privačių interesų konflikto valstybės tarnyboje, nesudaro prielaidų valstybės tarnybą panaudoti asmeniniais interesais, nediskredituoja valstybės tarnybos autoriteto, nekliudo asmeniui, einančiam pareigas valstybės tarnyboje, tinkamai atlikti jam patikėtas pareigas, taip pat kai tai nėra darbas tose įmonėse, įstaigose, organizacijose, kurių atžvilgiu valstybės tarnautojas turi valdingus įgaliojimus arba kontroliuoja, prižiūri jų veiklą, arba priima kokius nors kitus sprendimus dėl tos įmonės, įstaigos ar organizacijos, ir kai nėra kitų aplinkybių, dėl kurių valstybės tarnautojai negali dirbti kito darbo ir gauti atlyginimo. Valstybės tarnybos įstatyme nustatytais ribojimais buvo nepaisoma valstybės tarnybos konstitucinės sampratos, pažeidžiama Konstitucijos 48 straipsnio 1 dalies nuostata, kad kiekvienas žmogus gali laisvai pasirinkti darbą bei verslą. Konstituciją atitiktų toks valstybės tarnautojų teisės dirbti kitą darbą ir gauti kitą atlyginimą reguliavimas, pagal kurį kiekvienu individualiu atveju galėtų būti sprendžiama, ar leisti valstybės tarnautojui tuo pat metu dirbti ir kitą darbą, privalomai įvertinus, ar tokiu leidimu nebus sudaryta prielaidų kilti viešųjų ir privačių interesų konfliktui valstybės tarnyboje. Įstatymų leidėjas turėtų numatyti ir subjektus, kurie spręstų, leisti ar neleisti valstybės tarnautojui dirbti kitą darbą ir gauti kitą atlyginimą, bei šių subjektų atsakomybę už priimtus neteisėtus sprendimus.

Ilgai buvo diskutuota, kuo skiriasi policijos, kriminalinės tarnybos, muitinės pareigūnų darbas ir kodėl jiems nustatytos skirtingos socialinės garantijos. Pagaliau buvo žengtas reikiamas žingsnis socialinių garantijų srityje: išspręsti muitinės pareigūnų pensijos klausimai, suteiktos didesnes garantijas gavusiems traumas tarnyboje, bei nebegalintiems tarnauti dėl ligos. Visa tai sukuria reikiamas prielaidas tobulinti statutinės muitinės tarnybos viešąjį administravimą.

2.4. Socialinės nuostatos, turinčios neigiamą poveikį pareigūnų motyvacijai

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime 2005 11 22 Nr.1270 „Dėl Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos“ [25] pagrindiniai užimtumo politikos tikslai ir uždaviniai skelbia – „pritraukti į darbo rinką bei joje išlaikyti daugiau žmonių, užtikrinant kokybišką ir saugų užimtumą, modernizuojant darbo rinkos ir socialinės apsaugos sistemas, kad būtų galima išlaikyti kuo ilgiau darbo rinkoje patyrusius darbuotojus, taikyti lanksčią jų išėjimo į pensiją sistemą; tobulinti darbo apmokestinimo sistemą“. Atlikdami konkrečias pareigas, visi tikimės aplinkinių pripažinimo, įvertinimo: stengiamės sąžiningu bei kruopščiu darbu pelnyti gerą vardą, jausti moralinį pasitenkinimą, prasmę. Tai savigarbos motyvai, be kurių bet kokią

veiklą atlikdamas žmogus išgyvena silpnumo, bejėgiškumo arba menkavertiškumo jausmą. Pripažinimas ar įvertinimas yra suvokiamas ne tik moraline, bet ir materialine prasme. Tai vienas iš svarbiausių veiksnių atliekant konkretų darbą ar pareigas, siekiant pasirūpinti savimi, užsidirbti pragyvenimui.

Panagrinėkime keletą pavyzdžių, kurie iliustruos Lietuvos aukščiausios valdžios atstovų požiūrį į statutinių pareigūnų motyvacijos kėlimą, kad būtų profesionaliai atliktos jiems pavestos funkcijos.

1. 2005 m. vykusios valstybės pareigūnų nepaklusnumo akcijos, siekiant atgauti iš valstybės neišmokėtą algos dalį. 2002 m. Vyriausybei priėmus nutarimą dėl statutinių valstybės tarnautojų algų indeksavimo, buvo pažeista pareigūnų turtinė teisė. 2004 12 13 Konstitucinis teismas [18] priėmė nutartį, kuria minėtas Vyriausybės nutarimas buvo pripažintas prieštaraujantis Konstitucijos principams. Pareigūnai kreipėsi į teismą, tačiau, proceso nelaimėjo, nes ne visas darbo užmokestis buvo mokamas pažeidžiant įstatymus - tik iki Konstitucinio teismo nutarimo įsigaliojimo. Įstatymo leidėjas, išleisdamas įstatymą ar kitą teisės aktą, kuriam įgyvendinti reikalingos lėšos, turi numatyti tokio įstatymo ar kito teisės akto įgyvendinimui būtinus asignavimus. Šiuo atveju įstatymų leidėjas privalėjo padaryti atitinkamus biudžeto pakeitimus ir numatyti tiek lėšų, kiek buvo reikalinga įstatymo įgyvendinimui. Taigi neteisėtais valdžios veiksmais nusavintos darbo užmokesčio lėšos pareigūnams grąžintos po ilgų teisminių ginčų. Žmonės, atsakingi dėl valstybės tarnautojų neišmokėtų algos dalies, nebuvo patraukti atsakomybėn, kadangi to nenumato Lietuvos Respublikos Konstitucija. Kyla klausimas, ar mes iš tiesų gyvename teisinėje valstybėje, ar jos iliuzijoje?

2. 2006 metais rugsėjį pareigūnai ir vėl kreipėsi į teismą dėl darbo užmokesčio priteisimo. Vyriausybei didinant minimaliąją mėnesinę algą [22, 23, 24], darbo užmokestis didėjo priklausomai nuo valstybės ekonominės padėties, tuo tarpu statutinių valstybės tarnautojų nuo 2003 09 01 iki 2006 07 01 nekito – 430lt. Kitiems asmenims ji buvo didinta 4 kartus – nuo 430lt iki 600lt. Konstitucijoje įtvirtinta teisė į teisingą apmokėjimą už darbą reiškia ne tik teisę į vienodą algą už vienodą darbą, bet ir kiekvieno darbuotojo teisę į individualų jo darbo įvertinimą, tačiau šis vertinimas neturi būti pagrįstas atskirų grupių darbuotojams skirtingais minimalios mėnesinės algos dydžiais. Kyla klausimas, ar galima valstybėje taikyti du skirtingus minimalios mėnesinių algų dydžius? Ar aišku, kodėl jie nustatomi skirtingai ir ar tai susiję su skirtingų darbuotojų darbo kokybe? Ar sukūrus dvigubus standartus, nediskriminuojami valstybės tarnautojai kaip socialinės grupės? Tai sudarė teisinės prielaidas pažeisti Lietuvos Respublikos Konstitucijos 29 straipsnio 1 dalį, 48 straipsnio 1 dalį, konstitucinius teisinės valstybės, teisėtų lūkesčių principus (žr. 1 priedą). 2007 kovo 20 d. Konstitucinis Teismas

paskelbė nutarimą byloje dėl Darbo kodekso nuostatos ir Vyriausybės nutarimų, reguliuojančių minimaliojo darbo užmokesčio didinimą, atitikties Konstitucijai. 2003 m. liepos 18 d., 2004 m. kovo 24 d., 2005 m. balandžio 4 d. ir 2006 m. kovo 27 d. Vyriausybės nutarimų, kuriuose nustatytas skirtingas minimalusis darbo užmokestis valstybės tarnautojams ir kitiems asmenims, nuostatos neprieštarauja, konstituciniam teisinės valstybės principui [19].

3. Valstybės tarnautojų išsilavinimas. Valstybės tarnybos įstatyme [21, 7str.] yra apibrėžta valstybės tarnautojų pareigybių lygiai: A, B, C. A pareigybėms užimti reikalingas aukštasis universitetinis ar jam prilygstantis išsilavinimas, B – būtinas ne žemesnis kaip aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas arba aukštesnysis išsilavinimas, arba iki 1995 metų įgytas specialusis vidurinis išsilavinimas. C lygio – būtinas ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija. Didžiausias darbuotojų poreikis – A pareigybėms užimti, turintiems aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Tokio ar jį atitinkančio išsilavinimo neturėjimas 2004 m. munitinės pareigūnams tapo karjeros pabaiga, neatsižvelgiant į išstarnautą stažą valstybei. Nieko nėra stebėtina nei smerktina, juk gyvename didelių permainų laikotarpyje, kurios iš statutinių pareigūnų reikalauja profesionalių žinių bei gebėjimų. Problema – kaip valstybė vertina savo tarnautojų bei pareigūnų išsilavinimą. Pagrindinis rodiklis, kuris tai atspindėtų – tik pareiginė alga. Pareiginė alga yra nustatoma padauginus pareiginio algos koeficiento, kurio nustatymo pagrindas yra valstybės tarnautojo kategorija (jų yra 20) [21, priedėlis], kuri nustatoma pagal darbo sudėtingumą. 2007 07 13 statutinius pareigūnus ir valstybės tarnautojus atstovaujantys profesinių sąjungų vadovai susitiko su Prezidento patarėjų grupe dėl Seimo priimto įstatymo valstybės pareigūnų ir valstybės tarnautojų pareiginės algos bazinio dydžio, numatomo taikyti 2008 metais, pagal kurį įsigaliojūt 490 litų pareiginės algos bazinis dydis. Pasigirdus premjero G. Kirkilo prašymams šį įstatymą vetuoti, profesinės sąjungos ragino Prezidentą to nedaryti. Akcentuota stagnacinė tarnautojų darbo apmokėjimo sistema ir visiškai Vyriausybės neveiklumas. Ji iki šiol nesugebėjo pateikti skaidraus, ekonomiškai ir socialiai pagrįsto darbo užmokesčio modelio. Silpstantys administraciniai gebėjimai bei nemažėjanti korupcija yra didžiaja dalimi neefektyvios valdžios politikos, nustatant atlygio už darbą valstybės tarnautojams, rezultatas. 4 metus Lietuvos Vyriausybė nesiima esminių žingsnių reformuojant valstybės tarnautojų darbo užmokesčio nustatymo principus, todėl kasmet dėl naujo darbo užmokesčio dydžio kyla socialinė įtampa bei su ja susijusios politinės spekuliacijos. Šiuo metu egzistuojantis teisinis reguliavimas lemia nuolatinę socialinę įtampą pačioje valstybės tarnyboje, kadangi egzistuoja nelogiškas darbo užmokesčio atotrūkis tarp aukščiausias ir žemiausias pareigas užimančių pareigūnų. Šalies vadovo nuomone, jų atlyginimai turi kisti kartu su valstybės ekonomikos pažanga, o dydis turi priklausyti nuo valstybės finansinių galimybių. 2007

07 17 Prezidentas pasirašė valstybės politikų, teisėjų, valstybės pareigūnų ir valstybės tarnautojų pareiginės algos bazinio dydžio, taikomo 2008 metais, įstatymą. Šalies vadovo sprendimą pasirašyti įstatymą nulėmė valstybės tarnyboje susiklosčiusi sunki padėtis – šiuo metu čia trūksta apie 6 000 darbuotojų. Dėl menkų galimybių algai didėti, į valstybės tarnybą ateina, o ateityje ateis dar mažiau naujų žmonių, kvalifikuotų specialistų, o tai įtakos kadru kaitą bei valstybės tarnybos profesionalumo lygio mažėjimą.

Apibendrinant šiuos atvejus, galima pasakyti, kad valstybės tarnybos finansavimas yra neveiksmingas, taigi abejotinas ir pačios tarnybos veiksmingumas. Tai menkina jos autoritetą, sudaro prielaidas pareigūnų nesąžiningumui klestėti, tuo pačiu mažina piliečių pasitikėjimą valstybe ir jos teise. *Sena uniforma ar nepakankamas jos dalių kiekis, menki atlyginimai, neveiksminga skatinimo sistema, techniškai susidėvėjusi įranga, kai kurių padalinių vis dar skurdi buitįs neprisideda prie teigiamo tarnybos įvaizdžio formavimo.* Tačiau tarnybos vis tiek atlieka pagrindines funkcijas. Neaišku, kiek dar galima atidėti būtinausių problemų sprendimą? Demokratinėje valstybėje valstybės tarnyboje dirbančiųjų asmenų, išskyrus valstybės politikų, darbo užmokestis neturėtų tiesiogiai priklausyti vien nuo Vyriausybės ar Seimo sprendimų. „Vyriausybei suteikta teisė poįstatyminiais aktais nustatyti minimaliąją mėnesinę algą ir kartu reguliuoti pareiginės algos bei viso darbo užmokesčio dydį menkina Valstybės tarnybos įstatymo tikslų – užtikrinti valstybės tarnautojų teises ir socialinę saugą – realizavimo galimybes” [45, p. 93]. Valstybei reikia imtis veiksmingų, o ne deklaratyvių, priemonių išlaikyti žmogiškąjį kapitalą – pagrindinį naujosios ekonomikos, viešojo administravimo bei teisinės valstybės turtą. Vieši Valstybės tarnybos departamento direktoriaus pasisakymai, kad „tarnyboje milijonieriais netampama“, nepateisina esamų neadekvačių išsilavinimui bei turimai kvalifikacijai atlyginimų dydžių [49]. Konstitucinis teismas savo nutarimuose yra konstatavęs, kad, jeigu valstybės pareigūnai savo funkcijas vykdo, vadovaudamiesi Konstitucine teise, veikdami Tautos ir Lietuvos valstybės interesais, neturi patirti grėsmės savo asmeniui, teisėms ir laisvėms. Tai neturėtų įtakoti institucijų veiklos kokybės, kuriai šiandien keliami aukšti reikalavimai.

2.5. Kokybės vadyba ir inovacijos

Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, daugelis organizacijų susiduria su naujais reikalavimais. Norėdamos sėkmingai juos įgyvendinti, organizacijos turi taikyti efektyvius valdymo metodus. Vienas iš būdų – taikyti kokybės vadybą. Kokybės vadyba yra naujas dalykas mūsų šalyje. „Visuotinė kokybės vadyba yra tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulumo veiklą visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama

kaštus” [44, p. 20]. Jos taikymas padeda iš esmės pagerinti produkto kokybę, siekiant geriausiu būdu patenkinti vartotojus. Svarbiausi visuotinės kokybės vadybos filosofijos bruožai yra šie:

- orientacija į vartotojų poreikius ir lūkesčius;
- nuolatinis veiklos gerinimas;
- visuotinis darbuotojų dalyvavimas gerinant veiklą, siekiant kokybės tikslų.

Pagal šią filosofiją organizacijos santykiai su vartotojais ir partneriais grindžiami glaudžiais ryšiais ir tarpusavio pasitikėjimu, nes siekiama žinoti ir tenkinti jų lūkesčius. Vartotojai paprastai suprantami kaip organizacijos produktų arba teikiamų paslaugų vartotojai, tačiau visuose organizacijos vidaus veiklos procesuose darbo santykiai taip pat atspindi „tiekėjų – vartotojų“ ryšius. Kiekvienas darbuotojas, kuris tęsia kito pradėtą darbą, yra to darbo rezultato vartotojas, todėl santykiai su vidaus vartotojais traktuojami analogiškai kaip ir su išorės.

Pasaulyje vykstantys procesai verčia keistis viešąjį sektorių. Tačiau viešojo valdymo reforma - tai tik priemonė tikslui pasiekti, o ne pats tikslas. Galime teigti, kad „tai potenciali priemonė daugeliui tikslų pasiekti - tai išlaidų taupymas (ekonomija), viešųjų paslaugų kokybės gerinimas, veiklos našumo ir galimybių didinimas, kad pasirinkta ir įgyvendinama politika būtų veiksminga” [35, p. 22]. Taigi „reforma – tai tiesioginė sąsaja su „modernizavimu“ ir „racionalizavimu“, o rezultatas – pigesnė, našesnė bei aukštesnes paslaugas teikianti organizacija” [35, p. 20].

Valdymo reforma apima pokyčius sistemos, pagal kurią įdarbinami, mokomi, įvertinami, paaukštinami ir atleidžiami valstybės tarnautojai. Procesiniai pokyčiai – tai sistemų bei procesų, pagal kuriuos teikiamos paslaugos piliečiams, visuomenei, ūkio subjektams pertvarkymas. „Valdymo reforma paprastai apima ir pokyčius sistemos, pagal kurią įdarbinami, mokomi, įvertinami paaukštinami ir atleidžiami patys valstybės tarnautojai” [35, p. 22]. Taip pat pabrėžtina, kad institucijos reformoje dalyvauja visi institucijos darbuotojai.

Konkurencingumo principas galioja ne tik verslo, tačiau ir valstybinio – viešojo sektoriaus organizacijoms. Jos turi patenkinti visų suinteresuotų šalių poreikius. Norėdamos tai įgyvendinti, organizacijos pirmiausia turi nustatyti, kokios yra suinteresuotos šalys, išsiaiškinti ir nuolat analizuoti jų reikalavimus ir pageidavimus, atsižvelgiant į tai, sugebėti tuos poreikius patenkinti. Kokybės vadybos sistema (toliau – KVS) – tai novatoriškas būdas įgyvendinti reformos planus. Ji padeda optimizuoti valdymą, pritaikant procesinį požiūrį rezultatyviai ir ekonomiškai organizuoti mutinės veiklą bei sukurti vidaus kontrolės sistemą, atitinkančią tarptautinius standartus. Tradicinė vadyba šiandien nepadeda išspręsti daugelio iškilusių problemų – išteklių trūkumo, ilgų biurokratinių sprendimų, klientų (išorinių ir vidinių)

nepasitenkinimo, nuolatinio „gaisrų gesinimo“. Tad dėsninga, kad Lietuvos Respublikos maitinės veiklos strategijoje 2005 – 2007 metams (toliau – Strategija) vienas iš uždavinių – modernizuoti Lietuvos maitinės valdymą, perimant geriausią užsienio valstybių maitinių praktiką, tobulinant vidaus kontrolės sistemą bei diegiant šiuolaikinius kokybės vadybos metodus. Šiai nuostatai realizuoti buvo sudaryta Darbo grupė veiklos procesams nustatyti bei jų aprašymui ir analizei koordinuoti. Maitinės departamento vadovybės sprendimu KVS Lietuvos maitinėje diegiama pagal LT EN ISO 9001:2000 (žr. 2 priedą) standarto reikalavimus. Projekto įgyvendinimo reglamentu nustatyta, kad KVS diegiama keturiais etapais:

- parengiamieji darbai ir analizė;
- procesų aprašymas;
- KVS įdiegimas ir procesų optimizavimas;
- stebėseną ir koregavimas;

Kadangi nemažai Lietuvos maitinėje vykstančių procesų yra labai glaudžiai susiję su kitose Lietuvos maitinės įstaigose (Maitinės departamente, teritorinės maitinėse ir kt.) vykstančiais procesais arba yra pastarosiose įstaigose vykstančių procesų tąsa, todėl norint sulaukti maksimalių rezultatų iš KVS diegimo ne tik Lietuvos maitinės viešojo administravimo veiklose, bet ir Lietuvos maitinės teikiamų paslaugų srityse (kurios nepriklauso Maitinės departamento kompetencijai) yra numatytas tolesnis LT EN ISO 9001:2000 kokybės standarto diegimas teritorinėse maitinėse. Sėkmingam KVS diegimui Lietuvos maitinėje būtina laikytis pagrindinių projekto įgyvendinimo kriterijų: tikslų apibrėžimo ir plano sudarymo, jo vykdymo priežiūros, eigos analizės ir palyginimas su tuo, kas turėjo vykti pagal planą bei atlikti pakeitimus nesėkmės atveju.

Visuomenėje vyksta nuolatiniai pokyčiai, intensyvi mokslo ir technikos pažanga, įpareigoja demokratizuoti ir humanizuoti gyvenimo būdą, skatina jos modernizavimo tendencijas. Šalies bei įvairių organizacijų vadovai įpareigoti diegti vadybos inovacijas: taikyti naujas organizacines formas, keisti senus nelanksčius metodus naujais. Nauja kokybė suvokiama dviem aspektais: technologiniu ir vadybiniu (administraciniu). Tinkamas jų derinys įgyvendina viešojo administravimo modernizacijos lūkesčius. Tarnybų vidaus administravimo neįmanoma detaliai reglamentuoti įstatymais, todėl svarbu pakankamai taikyti šiuolaikinės personalo vadybos elementus. Pareigūnams turėtų būti suteikta kiek galima platesnė diskrecija, kad galėtų profesionalai, taikant naująją vadybą, spręsti tarnybines problemas. Griežtai nustatytos teisės ir pareigos lemia pareigūno statuso uždarumą, dėl to gali būti patiriamas asmeninis nesaugumas.

Kaip atsvara šiam nesaugumui turi funkcionuoti tinkama socialinių garantijų, motyvacijos, vertinimo sistemos, paremtos tarnavimo visuomenei vertybėmis bei filosofija.

3. PAREIGŪNŲ MOTYVACIJA, SIEKIANT TEISIŲ IR PAREIGŲ DARNOS

Žodis „motyvacija“ kilęs iš lotyniško žodžio „morere“ – judinti, skatinti. „Motyvacija – tai veiksmų bei elgesio skatinimas, vykstantis žmogaus psichikoje” [3, p. 225]. Jos branduolys – kryptingumas ir veržlumas. Be jų neįmanoma jokia konstruktyvi veikla, pasirinkimas ar apsisprendimas. Motyvas – tai, kas atsispindi žmogaus psichikoje vaizdo ar minties pavidalu ir nukreipia jo elgesį taip, kad būtų patenkintas konkretus poreikis [3, p. 226]. Jų gali būti daug ir prieštaringų. Dėl to patiriamas vidinis konfliktas, kuris atspindi prieštaravimus tarp leidžiamo ir draudžiamo elgesio, teisės ir pareigos. Apsisprendimą nulemia tai, koks motyvas nugalai. Tai priklauso nuo konkrečios asmenybės brandumo – vertybinių nuostatų, idealų, įsitikinimų, valios, kolektyvo elgesio.

Valstybės tarnautojo statusas demokratinėje visuomenėje apibūdinamas kaip ryšys tarp pareigų, teisių ir jų įgyvendinimo. Pareigūnai turi būti atsakingi už jiems patiktų valstybės funkcijų įgyvendinimą. Už tai jie atsako asmeniškai, todėl ypač svarbus jų autonomiškumas. Priešingu atveju, sprendžiant kilusias problemas, renkantis, kokias priemones tikslinga panaudoti uždaviniams įgyvendinti, nebus galima veikti lanksčiai, sudėtinga deramai prisitaikyti prie kylančių aplinkos reikalavimų, kitaip tariant tinkamai tarnauti visuomenei. Patiriamas vidinis konfliktas įtakoja pareigų atlikimo kokybę, mažina vidinę motyvaciją, gali susidaryti netinkamas išpūdis apie tarnybos profesionalumą. Todėl ypač svarbu daug dėmesio skirti pareigūnų motyvacijai bei paskatoms savo funkcijas atlikti profesionaliai, kūrybingai, nevengiant asmeninės atsakomybės.

3.1. Pareigūnų motyvacija

Strategijai įgyvendinti svarbu aukštos kvalifikacijos ir turintys stiprią veiklos motyvaciją žmonės, ypač aukščiausiam administracijos lygmenyje. Formaliai problema susijusi su didinančios motyvaciją sistemos skatinimo kūrimu. Neformalus problemos aspektas susijęs su vadovavimu ir kultūra. „Asmens darbingumas didėja vadovui ir kolektyvui pripažinus bei teigiamai įvertinus jo veiklos rezultatus – jaučiasi reikšmingesnis, naudingas, o kadangi tai jam malonu, ir ateityje tikėdamasis tokio pat atlyginimo, elgsis analogiškai arba sieks dirbti dar geriau” [15, p. 142].

Bet kokio elgesio pradžia yra poreikis, o poreikiai yra orientuoti į tikslą, kurie gali būti tiesioginiai ir tarpiški. „Žmogaus elgesį galima aiškinti tiesioginėmis arba tolesnėmis, tarpiškomis priežastimis” [36, p. 19]. Humanistinės psichologijos pradininko Abrahamo Maslow

(1908-1970) teorijos vaizdžiai atskleidžia humanistinę asmenybės sampratą: žmogaus galias ir pasaulio suvokimą asmens (o ne tyrėjo) akimis.

A. Maslow teorija teigia, kad egzistuoja penki poreikiai:



1 pav. A. Maslow poreikių hierarchija [9, p. 70]

A. Maslow kėlė mintį, kad motyvus sudaro poreikių hierarchija. Kai patenkinami fiziologiniai poreikiai, ima rūpėti asmeninis saugumas; po to, siekiama meilės, pajutus savąją vertę, siekiama saviraiškos [28, p. 488].

Ši teorija paaiškina, kad veikti skatina poreikiai, todėl būtina motyvuoti vadovus ir darbuotojus – taip jie dalyvauja įgyvendinant organizacijos tikslus. Pažymėtina, kad laikui bėgant „vadovų ir darbuotojų poreikiai keičiasi, todėl jiems motyvuoti prireikia įvairesnių ekonominių ir moralinių svertų“ [2, p. 129].

Maslow nurodyti poreikiai gali būti tenkinami darbo organizacijoje tokiu būdu:

1. Fiziologiniai – pakankamas užmokestis, maitinimas, geros darbo sąlygos, poilsio patalpos ir kt.
2. Saugumo – pašalpos, pensijos, papildomas užmokestis, rūpinantis dirbančiųjų vaikais, sveikata ir kt.
3. Socialiniai – muzikinės pertraukėlės, sporto varžybos, išvykos ir šventės, referentinių grupių sudarymas ir t.t.
4. Pagarbos – autonomija, atsakomybė, prestižas, moralinis skatinimas, pripažinimas ir kt.
5. Saviraiškos – pašaukimas, autoritetas, kompetencija, karjera ir kt.

Esminis momentas – nepatenkinus žemesniųjų poreikių, iškils sunkumų tenkinant aukštesnius. Vadovai privalo suvokti, kad vidinė motyvacija būdinga ne visiems darbuotojams. Organizacijose dirba žmonių, kurių pagrindinės motyvavimo priemonės – didelis darbo užmokestis ir geros darbo sąlygos. „Klaidingas supratimas, kas motyvuoja vieną ar kitą darbuotoją, gali tapti nesėkmingo darbo priežastimi“ [2, p. 126]. Norint sukurti veiksmingą motyvavimo sistemą organizacijoje, neužtenka darbuotojų skatinimui naudoti atskiras motyvavimo priemones. Jos turi sudaryti vieningą sistemą, apimančią ir jungiančią visus pagrindinius personalo motyvavimo aspektus. Žmonės aktyviai sieks organizacijos tikslų tik tuomet, jeigu bus įsitikinę, kad patenkins savo poreikius bei interesus. P. Zakarevičius siūlo

personalo motyvavimo sistemą, pateikdamas motyvavimo sistemos elementus, jis nurodo kryptis, kurios turėtų būti vystomos Lietuvos įmonėse bei organizacijose:

1. Turi būti sukurta teisinga ir motyvuojanti atlyginimo už darbą sistema. Tokios sistemos sukūrimo pagrindą įmonėse sudaro objektyvus darbų bei asmeninio indėlio įvertinimas.

2. Lygiagrečiai sukurta efektyvi personalo profesinio augimo ir ugdymo sistema, leidžianti pripažinti darbuotojų nuopelnus, sudarant sąlygas plėtoti sugebėjimus organizacijoje ir užtikrinant galimybę kilti karjeros laiptais.

3. Darbuotojams turi būti „sudarytos sąlygos dirbti įdomų, atsakingą darbą, atitinkantį jų sugebėjimus bei polinkius. Tam reikia sukurti darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo atsakomybės ir įgaliojimų delegavimo mechanizmą” [46, p. 256].

Statutinių valstybės tarnybų motyvavimo priemonės numatytos atitinkamų tarnybų statuteose, Valstybės tarnybos įstatyme. Muitinės pareigūnus skatina juos į tarnybą priėmęs asmuo. Muitinės departamento direktorius gali skatinti visus muitinės pareigūnus, o šį skatina finansų ministras. Pareigūnai gali būti apdovanojami kitų valstybių muitinės darbuotojų apdovanojimais ir pasižymėjimo ženklais. Apie gautus paskatinimus ir valstybės apdovanojimus įrašoma į asmens bylą ir pažymima Valstybės tarnautojų registre [39, 30 str.]. Muitinės pareigūnams, kaip paskatinimo priemonė mokami priedai už tarnybos Lietuvos valstybei stažą, kvalifikacinę kategoriją ir pareiginį laipsnį. Priedų ir priemokų suma negali viršyti 70 pareiginės algos. Priedą už tarnybos stažą sudaro 3 pareiginės algos už kiekvienus trejus tarnybos Lietuvos valstybei metus. Ši suma negali viršyti 30 pareiginės algos. Priedas už trečią kvalifikacinę kategoriją sudaro 10 , už antrą kvalifikacinę kategoriją – 20 , už pirmą kvalifikacinę kategoriją – 30 [39, 47 str.] Muitinės pareigūnams nustatomi priedai už pareiginius laipsnius [38, 48 str.]. Jie apskaičiuojami pagal Vyriausybės patvirtintus 2007 01 01 bazinio dydžio koeficientus. Koeficientų dydis priklauso nuo einamų pareigų ir siekia nuo 0,3 iki 1 bazinio dydžio [38, 48 str.]. Motyvavimo priemonių numatytų statuteose pakankamai daug, tačiau taikymo galimybės dažnai apribotos nesant subalansuoto lėšų paskirstymo. Tarnybas finansuoja valstybė - tai griežtai reglamentuota įstatymais, dėl to pinigai negali būti pagrindinis motyvatorius. Mokslinėje literatūroje rekomenduojama motyvaciją didinti gerinant darbo sąlygas – fizinę, psichologinę aplinką, lengvatas, draudimai, lankstus darbo grafikas bei dažniau naudoti augimo ir pripažinimo metodus – rekomendacija paaukštinti, padėkos raštas, skatinti kelti kvalifikaciją, mokyti naujovių – moralinė darbuotojų paskata.

Jei motyvacija – veiksmų, sukeliančių, nukreipiančių ir palaikančių vadovo elgesį kryptis, tai motyvavimas – valdymo procesas, reiškiantis poveikį darbuotojų elgesiui. Tačiau

motyvuoti gali ne tik teigiami dalykai, bet ir neigiami. Pageidaujamo elgesio formavimo sankcijų lentelė Lietuvos muitinėje:

2 lentelė Paskatų ir nuobaudų sistema pagal Statuto [39] 30-40 straipsnius

<i>PASKATA</i>	<i>NUOBAUDA</i>	<i>RŪŠIS</i>	<i>GALIOJIMAS</i>
1. Padėka;	1. pastaba	lengvas	Ne mažiau kaip 6 mėnesiai
2. piniginė premija	2. papeikimas;	vidutinis	Ne mažiau 1 metai
3. vardinė dovana;	3. griežtas papeikimas;		Ne mažiau 1 metai
4. Apdovanoti Lietuvos	4. pareiginės algos		Ne mažiau 1 metai
muitinės garbės ženklų	sumažinimas nuo 1 iki		
ir įrašymu į Lietuvos	3 mėnesių, bet ne		
muitinės garbės knygą	daugiau kaip 30		
	procentų;		
5. Už ypač didelius	5. pareiginės algos	Sunkus	Ne mažiau kaip 2 metai.
nuopelnus Lietuvos	sumažinimas nuo 1 iki		Ne mažiau kaip 2 metai ir
Respublikai pareigūnai	3 mėnesių, bet ne		atgal negražinamas
gali būti	daugiau kaip 30		
rekomenduojami	procentų;		
valstybės ar tarptautinių			
organizacijų			
apdovanojimui gauti	6. perkėlimas į		
	žemesnes pareigas;		
	7. atleidimas iš		
	tarnybos.		

Nuobauda – neigiamo elgesio padarinys, raginantis susilaikyti nuo nepageidaujamų veiksmų. Iš 2 lentelės matyti, kad nuobaudų skaičius didesnis. Tikimybė, kad nubaus didesnė, todėl pareigūnas, atsakingiau vykdys pareigas. Tačiau viešai paskelbtų duomenų, kiek statutinių pareigūnų ir kaip dažnai buvo paskatinta ar nubausta nėra.

Motyvacija – vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus. Remiantis šiuolaikinių išsivysčiusių šalių patirtimi (ISO modelis), galima teigti, kad jų veiklos sėkmę dažnai lemia sugebėjimas tinkamai pasinaudoti darbuotojų turimomis žiniomis, kvalifikacija, atskleisti ir ugdyti jų potencialą. Organizacijose, kuriose laikomasi tokio požiūrio, personalo motyvavimas tampa dalimi bendros jų veiklos strategijos, siekiant suvienyti darbuotojus ir nukreipti jų pastangas bendrų tikslų siekimui. Norint sukurti veiksmingą motyvavimo sistemą organizacijoje, neužtenka darbuotojų skatinimui naudoti atskiras ar epizodines motyvavimo priemones. Jos turi sudaryti vieningą sistemą, apimančią ir jungiančią visus pagrindinius personalo motyvavimo aspektus.

3.2. Teisių ir pareigų darnos aspektai – sąvokos analizė.

Valstybė, atstovaudama žmogaus ir visuomenės poreikius, per atitinkamus socialinius darinius įgyvendina tam tikras funkcijas. Mokslinėje literatūroje dažniausiai išskiriamos ekonominė, politinė, socialinė bei kultūrinė funkcijos [13, p. 16]. Konstitucijoje yra įtvirtintos iš anksto visuomenės ar valstybės suteiktas leidimas įgyti įstatyme nurodytą teisę. Kartu nustatoma pareiga, kad asmens pareigų vykdymu įgyta subjekcinė teisė bus pripažįstama valstybės ir ginama įstatymo. Dabartinės lietuvių kalbos žodyne viena iš teisės sąvokų reikšmių – tai teisingumo sampratos nustatoma laisvė, galimybė ką daryti, o pareiga – būtinas pagal įstatymą, paprotį, dorovę veiksmas [5, 837; 502]. Pasak A Vaišvilos, teisių ir pareigų pusiausvyra sukuria pačią visuomenę kaip interesais susipriešinusių individų sugyvenimo realybę ir kartu tik visuomenėje ši pusiausvyra turi prasmės [43, p. 100]. Žmonės gali taikiai kartu gyventi tik kai paklūsta savo pačių sudarytai sutarčiai, nustatančiai kiekvienam teisių ir pareigų pusiausvyrą. Ši vienovė apsaugo individą nuo vergavimo visuomenei (pareigų absoliutinimo), o visuomenę – nuo konkretaus individo agresijos (teisių suabsoliutinimo). Teisės, atskirtos nuo pareigų, virsta privilegijomis, o pareigos, atskirtos nuo teisės, – prievolėmis (pavergimu)[43, p. 99]. Statutinių tarnybų veikla yra orientuota į demokratinių, humanistinių bei socialinių vertybių saugojimą, jų palaikymą. Siekiant užtikrinti deramą valstybės funkcijų vykdymą, pareigūnai, įgyvendinantys jiems pavestus įgaliojimus, neturi patirti teisių ir pareigų dermės konflikto. Atstovaudami bei gindami šalies interesus, kartu patys turi jausti pareigą turimus įgaliojimus įgyvendinti atsakingai. Tai ypač svarbu, nes pasak A Vaišvilos, „Demokratinėje visuomenėje teisė neegzistuoja kitaip, kaip tik teisių ir pareigų vienovės pavidalu, ir ta vienovė yra ne teisės principas, o pati šiuolaikinės teisės esmė“ [43, p. 104].

Žvelgiant iš šių dienų perspektyvų teisių ir pareigų dermės problema išryškėja tada, kai bandoma nustatyti ribą tarp valstybės ir atskiro individo. Nuo pat valstybės atsiradimo laikų istorijoje susiformavo dvi valstybės valdymo tradicijos: demokratinė ir autokratinė. Demokratinis modelis siejamas su vakarų Europos valstybių valdymo formomis, o autokratiškasis, dar vadinamas bizantiškuoju, siejamas su valdymo modeliu, taikytu Rusijoje. Lietuva ilgą laiką buvo priklausoma carinei, vėliau sovietų Rusijai, todėl ilgą laiką buvo jos valdymo tradicijos tęsėja. Temos nagrinėjamos pareigų ir teisių darnos problemos mums yra palyginti naujos, sietinos su Vakarų Europos valstybių administravimo suvokimu. Po ilgo priklausomybės laikotarpio tai perimti nėra paprasta, susiduriame su autoritarinio režimo paveldu. Atgavus tautos, valstybės laisvę, reikia laiko bei pastangų, kad ir jos žmogus taptų laisvas. Pareigūnas vis dar nesuvokiamas kaip visavertis pilietis, galintis turėti subjektinių teisių.

Iš to kyla daug problemų: nesugebėjimas parengti veiklos strategijas, „adekvačiai vertinti valstybės funkcijų dinamiką“ [13, p. 13]. Šias problemas reikia spręsti, kad galėtume įgyvendinti valstybės modernizavimo lūkesčius, spartėtų pilietinės visuomenės augimas.

3.3 Teisių ir pareigų santykio problema

Kiekvienos valstybinės institucijos tarnybinėje veikloje sąlygiškai galima išskirti 3 elementus;

- Tvarką, sureguliuotą įstatymais, kurie apibrėžia tarnavimo valstybei visuomenei pagrindus
- Specifinį administravimo objektą – valstybės institucijų, jų tarnautojų organizaciniai, funkciniai santykiai.
- Valstybės priskirtas priemonės veikti valdymo objektą.

Nuo senų laikų statutinių tarnybų vidaus administravimas yra laikomas administracinės teisės dalimi. Labai svarbu reglamentuoti tarnautojų atsakomybę, numatyti teises sankcijas, tačiau dažnai yra painiojamos sąvokos “valstybės tarnyba” ir “kariuomenė”. Valstybės tarnyba – tai ne kariuomenė, kur duoti nurodymai nesvarstomi, o vykdomi. Statutinės tarnybos atlieka socialinį vaidmenį – teikia savitą pagalbą visuomenei. Statutinis pareigūnas yra valstybės tarnautojas, savanoriškai prisiėmęs papildomas ir sudėtingesnes pareigas žmogui, bendruomenei ir valstybei. Atliekamo darbo ypatumai, pabrėžia būtinybę pareigūnui suteikti pasirinkti veiksmų laisvę.

Nagrinėjant teisių ir pareigų dermę, galima išskirti keletą probleminių aspektų:

1. Statutiniai pareigūnai savo veikla ne tik saugo tam tikras socialines visuomenines vertybes, bet ir gina institucijos reputaciją. Pagal laipsnį pareigūnų, viršininkų nurodymų ar įsakymų vykdymas yra įteisintas pareigybinėse instrukcijose, kur paprastai paskutinis punktas skelbia: „vykdyti ir kitus viršininko nurodymus“. Pareigūnas privalo atsisakyti vykdyti nurodymą, kuris, jo manymu, prieštarauja įstatymui ir apie tai informuoti aukštesnius pareigūnus. Problema – kaip vertinti pareigūną, atsisakiusį vykdyti, jo manymu, įstatymui prieštaraujančią užduotį: nekompetensija ar profesionalumo stoka? Ir kas už tai prisiims atsakomybę: ar tokį įsakymą davęs pareigūnas ar to įsakymo vykdytojas?
2. „Hierarchinio pavaldumo klausimai sprendžiami atsakomybės, veiklos ir bendradarbiavimo kriterijais“ [13, p. 116]. Bendravimo ypatumus lemia pareigūnams pavestų funkcijų įgyvendinimas. Funkcijos apibrėžia jų veiklos specifiką. Nustatant teisių ir pareigų darną turi

būti atsižvelgiama į tai, kokias funkcijas pareigūnui tenka vykdyti, su kokias sunkumais, priešgyna susiduriama vykdant įgaliojimus. Laikmetis iš mūsų visų pareikalavo naujos darbų atlikimo kokybės, kas sąlygoja nuolatinį tobulėjimą, kvalifikacijos kėlimo būtinybę. Muitinės pareigūnai – ne išimtis. Muitinės mokymo centre organizuojami kursai, seminarai. Problema – kaip dažnai pareigūnui yra sudaroma galimybė išvykti į pageidaujamus kursus ar mokymus. Nuolat trūksta žmonių, sunku tinkamai organizuoti darbo procesą, likusiems tenka didžiulis darbo krūvis. Pareigūnas turi būti profesionalas, bet kada jam juo tapti? Kas šioje situacijoje yra kaltas: viršininkas, kuris nemoka organizuoti darbo, ar pareigūnas, kuris laiku negavo reikiamų žinių, padarė klaidų, prasidėjo tarnybinis tyrimas, po kurio seka atitinkama sankcija?

3. Pareigūnų veiklos pagrindas – bendravimas ir bendradarbiavimas. Ši nuostata turi vienodai galioti administruojant vidaus santykius. Pareigūnus iš bendruomenės tarpo išskiria uniformos dėvėjimas. Jos dėvėjimo nuostatos taikomos ne visiems statutiniam pareigūnams – pareigūnai dirbantys ne poste, o teritorinės muitinės skyriuje, gali tarnybos metu nedėvėti uniformos. Problema – kodėl yra leidžiami tokie skirtumai, dėl kurių pareigūnai jaučiasi suskirstyti į tam tikrus lygius? Dėl uniformos dėvėjimo taisyklių pažeidimų taikomos drausminės sankcijos: dėvint uniformą draudžiama pietauti kavinėje, moterims ribojamas papuošalų kiekis, neštis prekybos centrų maišelius ir kt. Šios sankcijos niekada nebus pritaikytos nuo uniformos dėvėjimo atleistiems pareigūnams. Dėl tokių nuostatų dar labiau išryškintamas hierarchinis pavaldumas, neretai keliantis problemas konstruktyviam įvairių lygių pareigūnų bendradarbiavimui.

4. Visų lygių statutiniai pareigūnai negali užsiimti tokia veikla, kuri trukdytų eiti savo pareigas ir dėl to būtų diskredituotas pareigūno vardas. Statutiniam pareigūnams ilgą laiką nebuvo leista užsiimti jokia kita papildoma veikla, siekiant gauti papildomų pajamų. Tik po Konstitucinio teismo 2004 12 13 [18] išaiškinimo, šis apribojimas buvo pakeistas – buvo leista užsiimti papildoma veikla, apie ją informavus tiesioginį ar personalo vadovą. Tokie apribojimai netaikomi darbuotojams dirbantiems pagal sutartį. Tai jautrus klausimas dėl galimai neproporcingo pareigūno laisvių suvaržymo, prieštaraujantis demokratijos principams, nepagrįstam žmogaus teisių apribojimui.

5. Pareigū ir teisių darnos klausimas yra susijęs su asmens naudos siekiu. Atlikdamas sudėtingas pareigas, pareigūnas kartu siekia įgyvendinti savo gerovės kūrimą. Pareigūno vidinis nusiteikimas negali būti supriešintas su žmogiškąja prigimtimi – pasirūpinti savimi. Jeigu yra nepripažįstamas žmogiškąsios prigimties niuansas, tai yra kuriami ne lygiateisiai, o pavaldumo ir paklusnumo institucijai santykiai. Tą puikiai iliustruoja 2005 – 2006 metais vykę pareigūnų nepaklusnumo akcijos, siekiant atgauti neišmokėtą algos dalį. „Vyriausybei suteikta teisė

poįstatyminiais aktais nustatyti minimaliąją mėnesinę algą ir kartu reguliuoti pareiginės algos bei viso darbo užmokesčio dydį menkina Valstybės tarnybos įstatymo tikslų – užtikrinti valstybės tarnautojų teises ir socialinę saugą – realizavimo galimybes” [45, p. 93]. Kodėl pareigūnai, turintys pareigą užtikrinti kitų saugų gyvenimą, patys yra dažnai įstatymo menkai arba visai neginami?

6. Paskatų sistema – priemonė įkvėpti pareigūnus sąžiningai dirbti. Ji palaikoma kuriant tradicinę pakopinę rangų sistemą, kas nebūdinga tarnautojams, dirbantiems pagal sutartį. Ši sąlyga nustato tam tikrų kliūčių, siekiant aukštesnių pareigų. Pareigūnams, norintiems užimti aukštesnes pareigas, keliami įvairūs reikalavimai, kurie paremti tarnybinės veiklos vertinimo išvadomis. Jau kuris laikas netyla diskusijos dėl vertinimo kriterijų interpretavimo galimybių, objektyvumo stokos. Reikia pripažinti, kad siekiant karjeros, daug kas priklauso nuo aukštesniųjų pareigūnų požiūrio į konkretų pavaldinį. Šią situaciją reikėtų taisyti nedelsiant.

Statutinė institucija suprantama, kaip žmonių bendruomenė, prisiėmusi vykdyti konkrečias pareigas visuomenės interesams užtikrinti. Pareigų ir teisių vientisumo užtikrinimas yra sudėtingas uždavinys. Ar žmogus, studamas statutinėn tarnybą, gali prarasti savo, kaip asmens teises, o pareigų vykdymas gali tapti prievole? „Individo pareigos turi atsirasti ne iš institucijos prievartos, o iš paties vidinio nusiteikimo pasirinktai tarnybai, savanoriškai priiimti tarnybos keliamus reikalavimus“ [13, p. 118]. Teisių ir pareigų dermės problematika skatina pareigūnus gilinti ne tik profesines žinias, bet ir pasidomėti moksline literatūra, ES valstybių patirtimi – tai padėtų rasti išeitis iš susidariusių keblių situacijų, tai pagreitintų reikalingų pertvarkų vykdymą.

3.4. Teisų ir pareigų proporcingumo problema, nustatant bendruosius ir specialiuosius reikalavimus

Lietuvos muitinės pareigūnų pareigybių kvalifikaciniai reikalavimai – svarbus instrumentas, kuriuo remiantis asmenys atrenkami ir priimami į tarnybą, pareigūnai skiriami į aukštesnes pareigas. Kvalifikaciniai reikalavimai sudaro sistemą [39, 6; 7 str.]:

1. Bendrieji;
2. Specialieji (jie yra nustatyti konkrečios pareigybės aprašyme):

Pagrindinius, ką turi žinoti bei mokėti kiekvienas pareigūnas, nepriklausomai nuo pareigų atlikimo vietos;

Papildomus (padalinio požiūriu individualius reikalavimus). Jie detalčiau apibrėžia reikalavimus atsižvelgiant į konkretaus posto specifiką. Priklausomai nuo posto

veiklos specifikos, pareigūnų darbas labai skiriasi: kas viename poste laikoma nuolatine funkcija, kitame jos gali nebūti [12, p. 32 – 46].

Bendrieji muitinės pareigūnų kvalifikaciniai reikalavimai [39, 6 str.] – lietuvių kalbos mokėjimas, Lietuvos pilietybė, amžiaus cenzas, atitinkamas išsilavinimas, sveikatos lygis, nepriekaištinga reputacija, reikalavimas neturėti teistumo, pateikti dokumentus apie atliktą privalomąją pradinę karo tarnybą ar atleidimą nuo jos. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad priimant tarnautojus į valstybės paslaugų tarnybas (pvz.: anglų kalbos mokytojas) ne visada taikomas reikalavimas būti net Lietuvos Respublikos piliečiu.

Specialieji arba papildomi – nustatomi aprašant pareigybes. Pareigybės aprašyme keliami reikalavimai, apibrėžia profesinę kompetenciją, praktinės patirties būtinybę, einant konkrečias pareigas, gebėjimų sudėtingumo lygį, keliamiems reikalavimams, numatytais funkcijoms atlikti. Šie reikalavimai yra ypač svarbūs norint pakilti į aukštesnį karjeros lygį. Atsižvelgiant į reikalavimus būtina pabrėžti, jog pareigybių ir karjeros lygių diferenciacija turi būti atliekama atsižvelgiant ir į žinių lygį. Pavyzdžiui, inspektoriaus ir vyresniojo inspektoriaus pareigos iš pareigybių aprašymų skirtumai gali neišryškėti. Jie išryškėja tik atsižvelgiant į konkrečių asmenų žinių ir kvalifikacijos lygį. Skirtingų lygių bei kategorijų pareigūnams įstatymas numato diferensijuotus reikalavimus, pvz.: turėti specialų išsilavinimą, turėti konkrečios srities: vadovavimo ar praktinės patirties, turėti tam tikrą gebėjimų lygį. Tačiau Lietuvos muitinės posto inspektoriaus pareigybė funkcinio požiūriu gali būti apibrėžta dvejopai. Pirmuoju atveju inspektorius atlieka pareigybės aprašyme numatytas funkcijas ir jokiais atvejais negali pavaduoti vyresniojo inspektoriaus bei atlikti jo funkcijų (pvz., numatant pavadavimo išskirtiniais atvejais funkciją), nes šių dviejų pareigybių atsakomybė, karjeros lygiai, kvalifikaciniai reikalavimai, atliekamos funkcijos ir kiti kriterijai skiriasi. Bet dažnai muitinės posto veikloje, kai poste nėra aukštesnio lygio (vyresniojo inspektoriaus) pareigūnų, iškyla pavadavimo ir funkcijų operatyvaus atlikimo problema. Todėl atsižvelgiant į tai (antruoju atveju) – inspektorius gali ir privalo pavaduoti vyresnįjį inspektorių (pareigybės aprašyme numatant pavadavimo išskirtiniais atvejais funkciją). Tokiu atveju pareigybių aprašymai turi būti labai lankstūs, o pareigos apibrėžtos abstrakčiai, per daug nedetalizuojant funkcijų [8, p. 40].

Statutiniams pareigūnams taikomas reikalavimas nepriklausyti jokiai politinei partijai, stojant į tarnybą narystė joje turi būti sustabdyta, draudžiama ginant savo socialinius interesus streikuoti, kas netaikoma nestatutiniams valstybės tarnautojams [38, 15 str.]. Muitinės departamento generaliniam direktoriui, jo pavaduotojams, muitinės įstaigų vadovams ir jų pavaduotojams draudžiama būti jų vadovaujamų įstaigų profesinių sąjungų nariais [38, 15 str.]. Drausmės statutai ir kodeksai nustato pareigūnui reikalavimus ne tik tarnybos, bet ir laisvu nuo

tarnybos metu – įpareigoja savo veiksmais nediskredituoti tarnybos prestižo. Eilinis pilietis gali elgtis kaip nori, jei tokios jo veiklos nedraudžia įstatymas, o pareigūno elgesį apibrėžia įstatymas.

Kai kurie apribojimai numatyti, siekiant užkirsti kelią galimiems tarnybos piktnaudžiavimo atvejams, pareigūnų nusikalstamai veiklai. Muitinės pareigūnams draudžiama muitinės postų teritorijoje tarnybos metu turėti alkoholinių gėrimų, didesnę kaip 25 procentų pareiginės algos bazinio dydžio pinigų sumą (litais ir (arba) eurais), bet kokią sumą užsienio valiuta (išskyrus eurus), taip pat Muitinės departamento generalinio direktoriaus įsakymu nustatytų ryšio priemonių, t.y. asmeninių mobiliųjų telefonų, taurių metalų, brangakmenių ir kitų tarnybos metu nereikalingų daiktų [38, 15 str.]. Tokių apribojimų nenumatyta dirbantiesiems pagal sutartis.

Apibendrinant reikia pasakyti, kad skirtumai tarp statutinių ir valstybės tarnautojų dirbančiųjų pagal sutartis atliekamų funkcijų atžvilgiu nėra tokie dideli. Jie labiau išryškėja nagrinėjant pareigūnų teisinį statusą. Suprantama, kad tam tikrų ribojimų tikslas yra sudaryti kuo palankesnes sąlygas tarnauti visuomenei, o pareigūnams, atliekantiems pavestas funkcijas, nepiktnaudžiauti tarnybine padėtimi. Dėl jų neatsakingo elgesio gali atsirasti žala valstybei, jos stabilumui. Tam yra sukurta pareigūnų vertinimo bei kontrolės procedūros, kurios neleidžia pažeisti pareigų ir teisių pusiausvyros.

3.5. Pareigūnų vertinimas (atestacija)

Vienas iš tradicinių pareigūnų veiklos vertinimo būdų – atestacija. Vertinti veiklą, nepriklausomai nuo to, kuo užsiimame, reikia, nes [3, p. 235 – 240] :

1. Jeigu rezultatai nebuvo vertinami, negalima atskirti sėkmės nuo nesėkmės;
2. Jeigu nematoma, ar darbas sėkmingas, negalima už jį ir atlyginti;
3. Jeigu neatlyginama už sėkmingai atliktą darbą, veiklos motyvacija krinta, nes tuomet tikriausiai yra vertinamas prastas darbas;
4. Jeigu nematyti sėkmės, negalima iš jos ir pasimokyti;
5. Jeigu negalime nustatyti prastų rezultatų, tuomet negalima jų ir pagerinti.

Personalo vertinimas yra svarbus kadro valdymo instrumentas. Svarbiausia personalo objektyvaus vertinimo prielaida yra surasti tinkamus vertinimo kriterijus, nes nuo vertinimo požymių priklausys, ar teisingai yra įvertinti tiriamojo asmens pasiekimai. Tarnybinės veiklos vertinimo paskirtis – patikrinti pareigūnų kvalifikaciją, tinkamumą pareigoms ir ugdyti pareigūnų profesionalumą. Pareigūnų veiksmai yra kasmet privalomai vertinami net nesant

materialiems padariniams, tuo pagrindu gali būti skiriamos drausminės sankcijos arba tarnybinės paskatos. Nuo 2004 m. muitinės pareigūnų vertinimas atliekamas statutinių komisijų (toliau Komisija; jų tvarką bei sąlygas numato VTĮ 22 str.), nuo kurių įvertinimo objektyvumo didžia dalimi priklauso pareigūnų karjera, motyvai siekti aukštesnių profesinių žinių. Muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimas atliekamas vadovaujantis Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statutu Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje Statuto įgyvendinimo ir patirtinimo įstatymas [38] ir taisyklėmis patvirtintomis finansų ministro įsakymu Nr. 1K-213 „Dėl muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo tvarkos ir statutinių komisijų darbo tvarkos nustatymo” [16]. Prireikus Muitinės departamentas gali surengti Muitinės departamento, atskirų muitinės įstaigų ar jų struktūrinių padalinių pareigūnų neeilinį tarnybinės veiklos vertinimą. Pavyzdinčiai atliekantys tarnybines pareigas pareigūnai gali būti skatinami, o turintys galiojančią tarnybines nuobaudą, ne. Nuobaudai išnykus, pareigūnas turi teisę siekti aukštesnių pareigų. Muitinės departamento pareigūnus, muitinės įstaigų vadovus, jų pavaduotojus, muitinės postų viršininkus skatina Muitinės departamento direktorius, likusius – muitinės įstaigos vadovas arba Muitinės departamento direktorius, o šį finansų ministras. Pareigūno paskatinimai ar nuobaudos įrašomi į jo asmens bylą ir žymimi Valstybės tarnautojų registre. Tiesioginis vadovas po vertinimo procedūros parašo išvadą, kurioje apibūdinant muitinės pareigūno tarnybines veiklas naudojami šie kriterijai:

1. muitinės pareigūno veiklos krūvis;
2. muitinės pareigūno veiklos kokybė;
3. muitinės pareigūno atliekamų užduočių sudėtingumas;
4. muitinės pareigūno gebėjimas panaudoti turimas žinias ir įgūdžius einant pareigybės aprašyme nustatytas pareigas;
5. muitinės pareigūno bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai einant pareigybės aprašyme nustatytas pareigas;
6. nurodomi paskutiniųjų metų muitinės pareigūno skatinimai ir galiojančios tarnybinės nuobaudos;
7. kiti, tiesioginio vadovo nuomone, būtini duomenys ar informacija apie muitinės pareigūno tarnybines veiklas. [16]

Dažnai kyla daug diskusijų dėl tiesioginio viršininko įvertinimo. Nuo vertinimo priklauso ir karjeros kilimo galimybės bei pareiginės algos dydis. Vertinimas – sunkus procesas, todėl pasitaiko problemų ar klaidų Pagrindinės vertinimo problemas išskyrė švedų psichologas P.Kortas [3, p. 240]:

1. Nėra aiškūs kriterijai, standartai arba jie nevienareikšmiškai interpretuojami: ar tai pareigūno įformintų deklaracijų skaičius, surašytų protokolų skaičius, puikus

teisės aktų išmanymas, surastos kontrabandos, nepriekaištingas tiesioginio viršininko nurodymų vykdymas, ar kt.

2. Šališkumas, simpatijos – antipatijos, kurios vienokiu ar kitokiu laipsniu įtakoja vertintoją.
3. Centristinė tendencija – visi vertinami vidutiniškai, kad nereikėtų dalyvauti komisijoje, kuri patvirtintų arba pakeistų vertinimą.
4. Perdėtas atlidumas arba griežtumas – vien blogai ar vien gerai;
5. Aureolės efektas – vertinama pagal vieną kriterijų, pvz. surašytų administracinės teisės pažeidimų protokolų skaičius.

Negalima atmesti prielaidos, kad tiesioginis vadovas, nuolat dirbdamas kartu, gali geriausiai apibūdinti asmens tarnybinę veiklą, tačiau, ar jis gali išlikti nešališkas? Jei pavaldžių pareigūnų karjera priklauso nuo vieno asmens vertinimo, tai sudaro sąlygas daryti spaudimą, gali stabdyti kilimą karjeros laiptais neįtikusiems pavaldiniams. Dėl to vertinimo procedūrą reikėtų tobulinti, papildant kriterijais - kolegų vertinimas, leidimas įsivertinti pačiam darbinę veiklą, surenkant informaciją iš aptarnaujamos bendruomenės.

Tarnybinės veiklos vertinimo procedūra prasideda iš Komisijai pateiktos išvados nagrinėjimo ir pokalbio, skirto įvertinti pareigūno teorines žinias, reikalingas sėkmingai eiti nustatytas pareigas, praktinio darbo įgūdžių lygį bei profesinę kvalifikaciją. Komisija turi nustatyti, ar tiesioginis vadovas teisingai įvertino pareigūno tarnybinę veiklą. Jeigu Komisijos darbe dalyvauja tiesioginis vadovas, gali būti prašoma jo išsamiau apibūdinti pareigūno gebėjimus, pateikti jam klausimų, susijusių su tarnybinės veiklos rezultatais. Pasibaigus aptarimui, pirmininkas siūlo tarnybinės veiklos įvertinimą ir prašo Komisijos balsuoti. Pirmininkas, turi atsižvelgti į komisijos narių daugumos nuomonę. Komisijos pirmininko pasiūlymas priimamas, jeigu už jį balsavo posėdyje dalyvavusių statutinės komisijos narių dauguma. Balsams pasiskirsčius po lygiai, vertinimo rezultatus lemia Komisijos pirmininko balsas. Komisija, siūlydama muitinės pareigūną į pareigas priėmusiam asmeniui suteikti muitinės pareigūnui kvalifikacinę kategoriją, turi nurodyti, kuri kvalifikacinė kategorija turi būti jam suteikta: trečia, antra ar pirma. Įvertinusi muitinės pareigūno tarnybinę veiklą, surašoma išvada, su kuria vertinamas muitinės pareigūnas supažindinamas pasirašytinai [16].

Muitinės pareigūną į pareigas priėmęs asmuo, šio atveju darbdavys, įgyvendindamas statutinės komisijos pasiūlymus, ne vėliau kaip per 5 darbo dienas išleidžia įsakymą apie pareigūnams suteiktas kvalifikacines kategorijas, ar perkėlimą į aukštesnės kategorijos pareigas. Įstaigos vadovui statutinės komisijos sprendimas – suteikti muitinės pareigūnui aukštesnę kvalifikacinę kategoriją – privalomas. Muitinės pareigūnas, kurio tarnybinę veiklą statutinė

komisija įvertino labai gerai, jį į pareigas priėmusio asmens sprendimu gali būti perkeltas į aukštesnes (ne daugiau kaip dviem kategorijomis) pareigas, jeigu jis atitinka pareigybės aprašyme nustatytus reikalavimus [39, 27 str.].

Valstybės tarnyboje vienas sunkiausių uždavinių – taikant šiuolaikinės personalo vadybos principus teisingai motyvuoti darbuotojus, kad optimaliai pasinaudoti žmogiškaisiais ištekliais. Nuo vertinimo rezultatų priklauso vidinis nusiteikimas – psichologinė motyvacija bei materialinės paskatos dydis. Šiuo metu egzistuojantis teisinis reguliavimas lemia nuolatinę socialinę įtampą pačioje valstybės tarnyboje, kadangi egzistuoja nelogiškas darbo užmokesčio atotrūkis tarp aukščiausias ir žemiausias pareigas užimančių pareigūnų. Tai turi neigiamą poveikį motyvacijai įvairiais aspektais. Galime daryti prielaidą, kad ypač svarbu sutelkti ypatingą dėmesį į tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų sukonkretinimą, pareigūnų kvalifikacijos kėlimo galimybes bei skatinimo efektyvumą.

3.6. Personalo valdymas: pareigūnų požiūris į vertinimo sistemą

3.6.1. Tyrimo metodologija

Kiekvienos veiklos motyvacijai labai svarbus yra vertinimas. Nuo to, ar būsimieji įvertinti ir kaip, priklauso asmens psichologinis komfortas, reputacija, įtakoja darbo rezultatus, priklauso materialinė nauda. Siekiant atskleisti pareigūnų požiūrį į esamą paskatų sistemą, buvo atlikta apklausa. Tyrime panaudotas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė darbuotojų apklausa.

Anketinė apklausa – klausimų lapas apie analizuojamą problemą tam tikroms žinioms surinkti. Klausimai pateikti siekiant išryškinti ir surinkti:

1. Bendrus statistinius duomenis;
2. Žinias apie esamas motyvavimo priemones bei jų naudojimo dažnumą;
3. Pagrindinius veiksnius, kurie įtakoja darbuotojų elgesio motyvaciją.
4. Realius pasiūlymus, kurie padėtų spręsti susidariusias darbuotojų elgesio modeliavimo problemas (žr. 3 priedą).

Tyrimo trūkumas – galima apklausos vedėjo įtaka respondentams, išlikęs nerimas dėl jų asmenybės nustatymo, dėl skuboto anketos užpildymo ne visi atsakymai išsamūs. Anketos, paaiškinus pildymą, platintos įvairiai:

1. Gavę tiesioginio vadovo sutikimą, tyrėjas ateidavo į darbo vietą, kurioje sulaukę pertraukėlės, darbuotojai užpildydavo anketas.
2. Paliktas anketas užpildydavo patys darbuotojai.

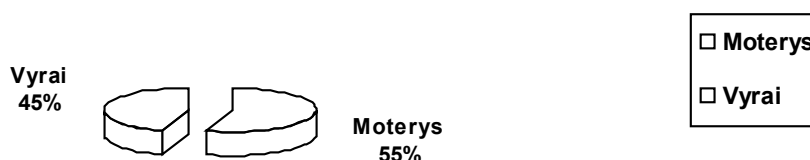
Apklauso metu kilusios problemos:

1. Neigiamas nusistatymas dėl vykdomos apklausos.
2. Didelis pareigūnų darbo krūvis, dėl ko daugelis respondentų nesutiko atsakyti ar komentuoti anketos klausimų.
3. Dėl skuboto anketos užpildymo atsakymai yra neišsamūs, nepilni, kai kurie klausimai liko visai neatsakyti.
4. Nerimas, koku tikslu vykdomas tyrimas ir kur bus panaudota gauta medžiaga.

Buvo numatyta apklausti 50 – 100 pareigūnų. Pavyko apklausti 62 pareigūnus. Dėl palyginus nedidelio respondentų skaičiaus, atlikto tyrimo rezultatai negali būti traktuojami, kaip patikimumo normos. Be to nėra garantijos, jog tiriamieji atsakė sąžiningai. Tačiau leidžia pastebėti bendras tendencijas.

3.6.2. Personalo analizės duomenys

Tyrimo analizė pateikta anketos klausimų eilės tvarka. Apklausoje dalyvavo 62 Klaipėdos teritorinės muitinės skyrių ir posto pareigūnai. Iš jų: 34 moterys ir 28 vyrai (žr. 2pav.). Priklausymu vienai ar kitai lyčiai norėta patyrinėti, ar nepasitaiko lytinės diskriminacijos atvejų vertinant pareigūnus, kylant karjeros laiptais. Šio klausimo išvados pakomentuotos tolimesnėje tyrimo analizėje.



2 pav. Pareigūnų lytis.

Atsakymų duomenis palyginus su ankstesniais duomenimis, matoma, kad vyrų mažėja. Pagal statistinius duomenis (2000m. mot. – 53,2%, vyr. – 46,8%; 2002 mot. – 53,3%, vyr. – 46,7%; 2006 m. mot. – 53,4%, vyr. – 46,6%; 2007m. mot. – 53,4%; vyr. – 46,6%) [52] Lietuvoje vyrų mažiau nei moterų, taip pat jų mažiau ir turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą reikalingą tarnybai. Be to Lietuvoje vyras – nuo seno laikomas šeimos maitintoju, todėl, neatmestina prielaida, kad siūloma valstybės tarnybos alga yra nepakankama.

Siekiant atskleisti respondentų požiūrių į nagrinėjamų problemų įvairovę, jie buvo suskirstyti į grupes pagal turimą tarnybinį stažą (žr.3 pav.).

Respondentų grupės pagal tarnybos stažą	
Grupės	Skaičius
Iki 5 metų	4
5-8 metai	18
9-13 metų	22
14-16 metų	18

3 pav. Pareigūnų tarnybinis stažas.

Tarnybos stažas muitinėje laikas – nuo 1 m. iki 16 m., dirba įvairios darbo patirties turintys pareigūnai. Siekimas būti paskatintu ar mokėjimas apginti save gali būti apibrėžtas tam tikroje skalėje: pradedant darbuotoju, kuris yra ką tik pradėjęs dirbti ir nėra gerai susipažinęs su viena ar kita sritimi ir baigiant ekspertu, kuris yra pripažintas kolegų kaip ypatingai gerai išmanantis tam tikrą sritį. Plati stažo skalė leidžia išskirti skirtingus pareigūnų požiūrius į skatinimo tarnyboje poreikį. Personalo analizės duomenys rodo, kad naujai priimtų (jaunų) žmonių labai mažai. Valstybės tarnyba nėra populiarus jaunimo tarpe. Priežastys: prastas valstybės tarnybos įvaizdis, ribotos tarnautojų materialinio motyvavimo galimybės, menkos darbo užmokesčio didėjimo ir karjeros galimybės. Neigiamos įtakos turi gyventojų, o kartu ir valstybės tarnautojų, senėjimas, didėjanti migracija, mažėjantis dirbančiųjų skaičius.

Valstybės tarnybos valdymas iš esmės yra hierarchinis. Pagal užimamą vietą valdymo hierarchijoje pareigūnus muitinės sistemoje įprasta skirstyti į aukščiausias, vidutiniškas ir žemiausias grandis. Pirminės grandies pareigūnai – skyrių ir postų inspektoriai, vyresnieji ir vyriausieji inspektoriai. Vidurinės – postų, skyrių, pamainų viršininkai. Aukštesniosios – teritorinių muitinių viršininkai, jų pavaduotojai. Aukščiausios grandies – departamentų vadovai, jų pavaduotojai. Apklausoje dalyviai – vidurinės ir pirminės grandies pareigūnai. Apklausoje dalyvavusių pareigūnų tarnybiniai laipsniai (žr. 4 pav.):

Pareigos	Apklaustųjų skaičius
Posto viršininkas	1
Posto viršininko pavaduotojas	1
Pamainos viršininkas	4
Vyriausiasis inspektorius	5
Vyresnysis inspektorius	20
Inspektorius	31

4 pav. Pareigūnų pareiginiai laipsniai.

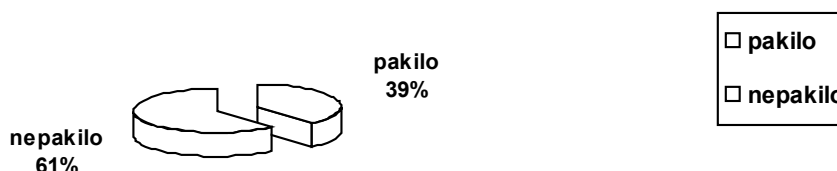
Iš anketos atsakymų galima pastebėti, jog tiek pirminės, tiek vidurinės grandies pareigūnams aktualios tos pačios problemos: tinkamas atliekamų pareigų įvertinimas bei motyvacinės sistemos trūkumas, kurie įtakoja ir skatina nusivylimą tarnyba, riboja pareigūnų karjeros perspektyvas, mažina darbo kokybę, pasitenkinimą atliekamomis pareigomis, savęs vertinimą.

Klausimas apie pareigūnų užimamas einamas pareigas, užduotas siekiant patyrinėti, ar jos kito ir kaip (žr. 5, 6 pav.).

Pakilo karjeros laiptais	Tarnybos stažas	Nepakilo karjeros laiptais	Tarnybos stažas
24	nuo 5,5 – 16	38	nuo 1-16

5 pav. Pareigų kitimas

Gauti atsakymai galėtų atspindėti pareigūnų profesionalumo, kompetencijos augimą – gerai dirbantys (vadinasi, turintys vidinę motyvaciją) užima aukštesnes pareigas. Tačiau, neatmestina ir tikimybė, jog asmenys galėjo būti perkelti į žemesnes pareigas, dėl 2004 m. vykusios reorganizacijos ar dėl tarnybinės nuobaudos.



6 pav. Pareigų kitimas.

Priklausymas vienai ar kita lyčiai, įtakos kylant karjeros laiptais neturėjo. Pakilusieji pasiskirstė lygiai – po 19% ir vyrų, ir moterų. Akivaizdžiai įgyvendinamas lygiateisiškumo principas, suteikiantis kiekvienam Lietuvos Respublikos piliečiui vienodą teisę į tarnybą muitinėje, o muitinės pareigūno statusas neribojamas dėl pareigūno lyties, rasės, tautybės, kilmės, socialinės ir turtinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų arba pažiūrų.

Kompetencija – tai paties pareigūno įdirbis, aktyvumas, tobulėjimas. Asmeninės charakterio savybės tik jas išryškina. Tiesioginio vadovo pareiga jas tinkamai ir nešališkai įvertinti. Vertinant vieninteliam asmeniui, susidaro palankios sąlygos vadovams daryti spaudimą pavaldiniams. Taip lengvai galima stabdyti neįtikusių pavaldžių pareigūnų kilimą karjeros laiptais, gali būti teigiamai arba neigiamai (simpatija, antipatija) nusistatoma prieš savo pavaldinį. 61% apklaustųjų nepakito pareigos, o priklausomybė vienai iš lyčių neriboja kilimo karjeros laiptais galimybes. Šiuo metu karjeros siekimas teritorinėje muitinėje tiesiogiai priklauso nuo pareigūno tiesioginio vadovo tarnybinės veiklos įvertinimo. Kad sumažintume vadovo įtaką karjeros siekime, galima pasinaudoti kitų tarnybų praktika: kvalifikacinės kategorijos suteikimą susieti su ištarnautu laiku, kartu reikalinga diegti kokybiškesnę vertinimo sistemą.

3.6.3. Skatinimo formos

Motyvavimas – valdymo proceso dalis, reiškianti poveikį darbuotojų elgesiui. Darbuotojų gebėjimai vystomi adekvačiai organizacijos tikslams, todėl būtina, kad darbuotojai žinotų ne tik tikslus, bet ir ateities planus. Darbuotojų skatinimas bendradarbiauti, suteikiant jiems galimybę dalyvauti priimant svarbius sprendimus dėl jų darbo, didina išipareigojimą organizacijai, patobulina darbo motyvaciją bei padidina bendrą organizacijos produktyvumą.

Statutinių valstybės tarnybų motyvavimo priemonės numatytos atitinkamų tarnybų statuteose, bei Valstybės tarnybos įstatyme nustatyta darbo apmokėjimo tvarka. Anketoje buvo užduotas klausimas, norint išsiaiškinti, ar buvo skatinti pareigūnai, kaip dažnai, (per 5 paskutinius tarnybos metus) ir kokia skatinimo forma vyravo (žr. 7, 8 pav.).



7 pav. Pareigūnų skatinimas per paskutinius 5 metus.

Iš 7 paveikslo matome, kad skatinta daugiau nei pusė apklaustųjų pareigūnų. Neskatinimo priežastys yra nagrinėjamos tolimesneje tyrimo analizėje.

Skatinti	Skatinimo dažnumas	Skatinimo forma			Tarnybos stažas	Neskatinti	Tarnybos stažas
		Materiali	Morali	Abi			
38	1-4	6	9	22	5,5-16	24	1-16

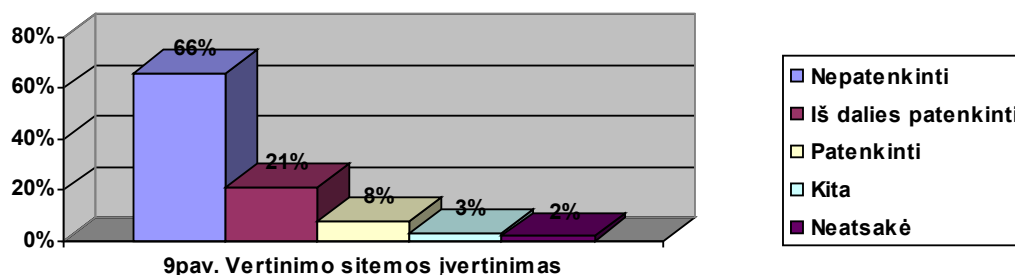
8 pav. Pareigūnų skatinimas.

Iš 8 paveikslo matome, kad skatinama abejomis formomis. Vienintelis nurodytas moralinio skatinimo būdas – padėkos raštas. Kiti būdai arba nenaudojami, arba jie naudojami ypač retai, jog pareigūnai tiesiog negali prisiminti jų gavimo fakto. Gauti statistiniai skaičiai, rodo, kad iš esmės skatinama nemažai. Neigiamai motyvaciją gali įtakoti tai, jog gautas paskatinimas neatitinka lūkesčių. Pavyzdžiui, muitinės darbuotojų profesinės sąjungos internetinėje svetainėje paskelbta informacija apie pašalpus ir vienkartinių išmokų Vilniaus teritorinėje muitinėje 2006 metais skyrimą. Premijavimo skirtumas tarp statistinio Vilniaus muitinės vadovo (3042.50 lt.) ir paprasto muitinės valstybės tarnautojo (164.12 lt.) siekia 18 kartų ribą. Pažeidžiant kolektyvinės sutarties nuostatas, profesinės sąjungos atstovai nebuvo pakviesti nei į vieną premijavimo komisijos posėdį. Skaidrumo principo vidaus administravime ignoravimas ne tik, kad piktina darbuotojus, bet ir kelia pagrįstų įtarimų, ar lėšos buvo paskirstytos remiantis objektyviais kriterijais [51]. Dr. Jeffrey Pfefferis, personalo vadybos ekspertas iš Stenfordo universiteto, pataria darbdaviams nesitikėti, kad organizacijose, kurias neparemtos vertybėmis, o vadovai nėra pavyzdžiai, darbuotojai bus lojalūs. „Dažnu atveju žmonės negali pasitikėti įmonės vadovu, nes kiekvienam darbuotojui yra taikomi skirtingi kriterijai. Neaišku, kokių pagrindų darbuotojai kelia karjerą, kodėl vieni žmonės dirba mažiau už kitus. Organizacijų efektyvumas yra neįmanomas be vertybinių pamatų. Stiprūs ir aiškūs vertybiniai organizacijos pamatai yra būtina, o ne papildoma sąlyga, kuriant ypatingai efektyvias organizacijas [50].“

Tarnybas finansuoja valstybė – tai griežtai reglamentuota įstatymais, dėl to pinigai negali būti pagrindinis motyvatorius. Mokslinėje literatūroje rekomenduojama motyvaciją didinti gerinant darbo sąlygas – fizinė, psichologinė aplinka, lengvatos, lankstus darbo grafikas bei dažniau naudoti augimo ir pripažinimo metodus – rekomendacija paaukštinti, padėkos raštas, skatinti mokytis naujovių, kelti kvalifikaciją – apmokant kursus bei seminarus. Moralinė darbuotojų paskata turėtų vyrauti. Galima pastebėti, kad statutinių tarnybų motyvavimo priemonių pakankamai daug, tačiau jų taikymo galimybės yra apribotos nesant subalansuotam lėšų paskirstymui, vyraujant žemam vadovų iniciatyvumui pareigūnų skatinime (ir ne tik materialiai). Pareigūnui, nors ir turinčiam vidinės motyvacijos siekti karjeros, dažnai be aukštesniųjų vadovų palaikymo siekti karjeros tampa labai sudėtinga.

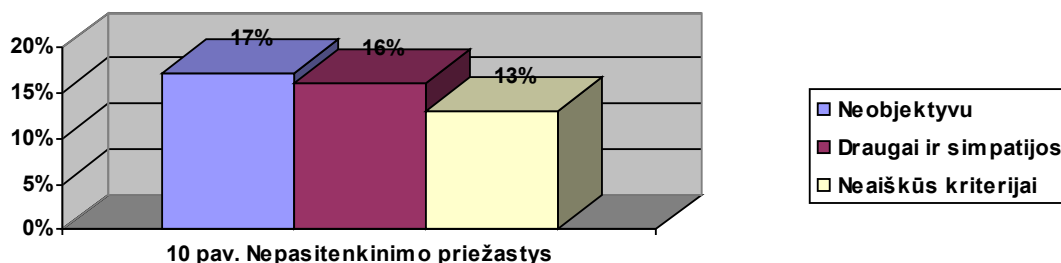
3.6.4. Pareigūnų veiklos vertinimo tendencijos.

Vertinimas – mūsų gyvenimo kasdienybė, su juo neišvengimai susiduriame kasdien, pvz.: renkantis, ką valgysime pietums. Vertinant žmogų, reikia atsižvelgti į daugybę sunkiai pamatuojamų dalykų – įgūdžius, asmenines savybes, tačiau ne visada galima skirti jų pasireiškimo kriterijus, be to, siekiant tikslaus asmeninio apibūdinimo, dažniausiai reikia pasitelkti papildomų priemonių – metodikų, testų – eksperto vertinimo. Tarnybinė muitinės pareigūno veikla yra vertinama vadovaujantis finansų ministro nustatyta tvarka [16], todėl norėta išsiaiškinti pareigūnų nuomonę apie esamą vertinimo sistemą (žr. 9 pav.). Atsakymai pateikti eiliškumo bei svarbos tvarka: nuo didžiausio iki mažiausio.

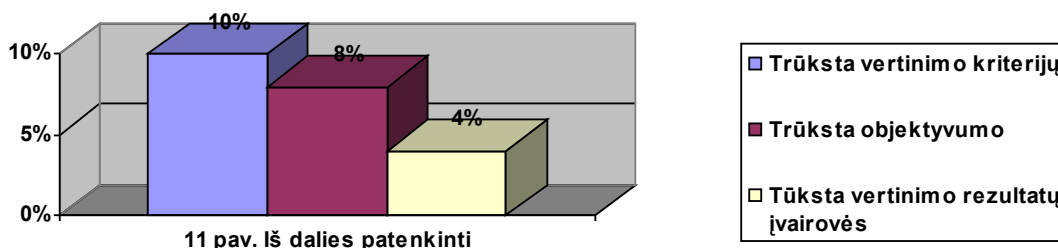


„Kita“ variantą pasirinko 3% pareigūnų. Vieni atsakymo nekommentavo. Paklausus, kodėl atsakė, kad savo nuomonės šiuo klausimu nenori išreikšti. Išryškėja baimė dėl asmens tapatybės išaiškinimo, galimų atsakymo interpretacijų bei komentavimų jų asmenybės atžvilgiu. Kitų nuomone, vertinimo sistema nereikalinga. Reikia pabrėžti, kad nepatvirtinus pareigūnų veiklos efektyvumo vertinimo kriterijų, pareigūnams sunku spręsti, koks turi būti galutinis jų veiklos rezultatas: įformintų ar tikrintų muitinės procedūrų skaičius ar pažeidimų nustatymo atvejų skaičius. Žmonės privalo turėti tam tikrą supratimą, kaip atrodo sėkmė. Tik tada galima

tikėtis, kad ši sėkmė taps motyvacijos dalimi. Sėkmės vizija leidžia žmonėms atskirti, kurie veiksmai ir rezultatai yra pageidaujami, o kurie ne ir elgtis taip, kaip iš jų pageidaujama. Tik tuomet sėkmės vizija gali pasitarnauti kaip papildomas motyvacijos šaltinis. Esama vertinimo sistema apklausti pareigūnai nėra patenkinti. Nepatenkintųjų esama vertinimo sistema motyvai (žr.10 pav.):



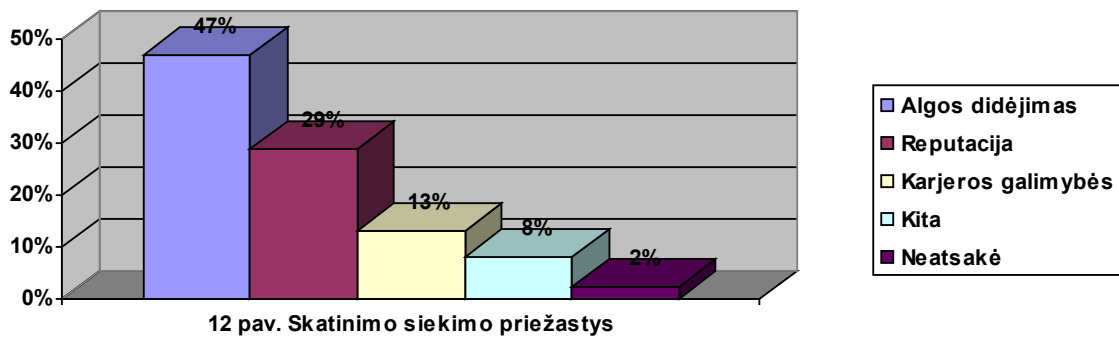
Patenkintųjų iš dalies motyvai (žr. 11 pav.):



Vertinimas yra būtinas ne tik, kad galėtume efektyviau dirbti, bet kartu skatintų tai daryti nuolat. Gauti atsakymai tiesiogiai nurodo esminius trūkumus bei tobulėjimo gaires – sukurti konkretesnius vertinimo standartus, praplėsti galimų vertinimo rezultatų skalę punktu „patenkinamai“ (pakeisti statuto 25 str.4 punktą), teisingam įvertinimui trūksta darbo krūvio skaičiavimo metodikos.

2007 metų pirmoje pusėje „TNS Gallup“ atliko tyrimą – darbdavio patrauklumas. Tyrimo metu buvo apklausta daugiau nei 1500 Lietuvos gyventojų nuo 18 iki 65 m. amžiaus. Lyderiais išliko bankai. „Praėjusiais metais gana patraukliais darbdaviais buvo laikomi Seimas, „Sodra“, „Lietuvos bankas, „Lietuvos geležinkeliai ir „Lietuvos energija, tuo tarpu šiais metais į patraukliausių darbdavių dvidešimtuką nepateko nė viena valstybinė institucija ar valstybės valdoma įmonė – teigia „TNS Gallup“ žmoniškųjų resursų tyrimų skyriaus vadovė A. Tamošaitytė. Kaip ir praėjusiais metais, šių metų tyrime svarbiausiais kriterijais vertinant darbdavių patrauklumą išliko atlyginimas, socialinės garantijos ir geri vadovai“ [54].

Skatinimo tobulinimas plačiau įvertinant žmonių interesus, visapusiškiau tenkinant jų materialinius ir dvasinius poreikius skatina žmogų ir gamybinius kolektyvus didinti darbo našumą, racionaliai, taupiai naudoti išteklius, kelti kvalifikaciją. Apklausa padėjo nustatyti pagrindinius motyvus, siekiant paskatinimo (žr. 12 pav.).



Didžiausias motyvas – didėjanti alga – 47%. Vadinasi, yra gaunami nepakankami asignavimai darbo užmokesčiu bei skatinimui. Iš neformalių pokalbių su pareigūnais galima daryti išvadas, kad materialūs skatinimai iš institucijos sutaupytų lėšų nepasiekia savo tikslų. Taip skatinant dažnai pritrūkstama objektyvumo, todėl premijos, kurių gauti nesitikima, darbuotojų nemotyvuoja.

13% respondentų gerai atlikti pareigas skatino galimybė kilti karjeros laiptais. 87% tiesiogiai neįvardijo, kad karjeros siekimo galimybė yra svarbi. Galima viena iš priežasčių – vis dar egzistuojanti nežinia, kaip siekti karjeros yra sunkiai suprantama ar įgyvendinama, netinkama personalo valdymo politika. Ši aplinkybė mažina motyvaciją dirbti geriau, nematant karjeros perspektyvų.

29% rūpinosi savo reputacija. Galima daryti prielaidą, kad ši respondentų grupė turi ateities planų, susijusių su karjeros kilimo galimybėmis, nes kylant karjeros laiptais yra ypač svarbi pretendento reputacija, kurią įgyti nėra lengva bei paprasta.

Kitas skatinimo siekimo priežastis galima detalizuoti: paskatinimo siekė ir dėl algos didėjimo, ir karjeros, ir geros reputacijos, manoma, kad mėgstamas darbas jau savaime yra puikus motyvatorius, dėl kurio verta paprasčiausiai stengtis be jokio papildomo skatinimo.

Humanistinės psichologijos pradininkas A. Maslow kėlė mintį, kad motyvus sudaro poreikių hierarchija. Kai patenkinami fiziologiniai poreikiai, ima rūpėti asmeninis saugumas; po to, siekiama meilės, pajutus savąją vertę, siekiama saviraiškos [28, p. 488]. Žemiausieji poreikių hierarchijoje – fiziologiniai (pakankamas užmokestis, maitinimas, geros darbo sąlygos, poilsio patalpos ir kt.) nepatenkinus jų, sunku siekti kokybiško aukštesniųjų poreikių patenkinimo.

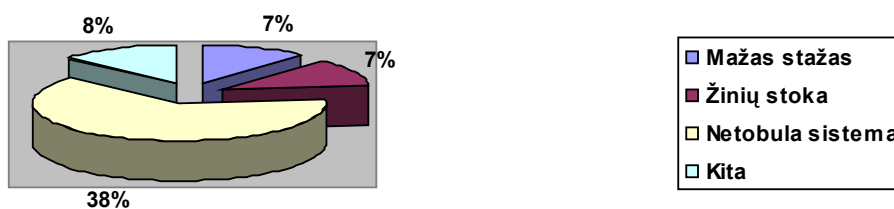
Galime daryti išvadą, kad organizacijoje dirba žmonių, kurių pagrindinės motyvavimo priemonės – didelis darbo užmokestis. Galimybė kilti karjeros laiptais nėra ryškus motyvatorius. Tai priklauso nuo pareigūno tarnybinės veiklos vertinimo, kuriai trūksta objektyvumo. Be to, siekiantiems karjeros susiduriama su apribojimais pvz.: norint tapti pamainos viršininku reikia turėti ne mažesnę kaip 5 metų vyriausiojo inspektoriaus pareigose darbo patirtį. Prieš tai būtina padirbėti inspektoriumi bei vyresniojo inspektoriumi. Žmonės aktyviai sieks organizacijos

tikslų tik tuomet, jeigu bus įsitikinę, kad patenkins savo poreikius bei interesus. Jei bus abejojama, liks nepateisinti organizacijos tikslai, nukentės darbo efektyvumas, teikiamų paslaugų kokybė, įvaizdis visuomenėje, todėl jaunimo motyvacija rinktis valstybės tarnybą toliau mažės. Atkreiptinas dėmesys ir į Teritorinės muitinės vadovybės požiūrį į personalo skatinimą, kuris turėtų būti paremtas psichologiniais ir filosofiniais metodais bei nukreiptas į karjeros siekimo galimybę, pripažinimą, sukuriant galimybes tobulintis už organizacijos lėšas.

3.6.5. Skatinimo sistema ir subjektyvusis faktorius

Kūrybingi, aktyvūs, išsilavinę ir nuolat besitobulinantys darbuotojai noriai dirbtų tokioje organizacijoje, kurioje siekiama sudaryti visas galimybes saviraiškai: sukurtos ne tik šiuolaikiškos darbo sąlygos, bet ir taikoma tinkama veiklos skatinimo sistema. Skatinant apskritai už darbą, ketvirčio pabaigoje ar švenčių išvakarėse, neišvengiama atsitiktinumo ir neobjektyvumo, kadangi kuo ilgiau nepaskatinama, tuo sunkiau tai prisiminti, pateisinti. Neskatinami žmonės organizacijoje jaučiasi nepastebimi, nereikalingi, menkėja jų pačių vertės pajautimas, todėl prastėja atliekamų pareigų kokybė, menkėja motyvacija jas atlikti geriau. „Darbingo amžiaus žmonių emigracija nėra bėda. Ne problema ir gerų darbuotojų trūkumas ar darbuotojų neloyalumas. Silpniausia verslo vieta – efektyvių organizacijų ir stiprių lyderių trūkumas, kuriems vadovaujant žmonės atsiskleisų, – teigia dr. Jeffrey Pfefferis [50].

Gauti apklausos duomenys, neskatinimo priežastis suskirsto į 4 grupes (žr. 13 pav.).



13 pav. Neskatinimo priežastys

Galimos neskatinimų pareigūnų priežastys:

1. Bausti pareigūnai arba turintys galiojančią nuobaudą pagal Statuto 31 str. (žr. 4 priedą). Arba, jei tarnybos muitinėje metu buvo paskirtos daugiau kaip 2 tarnybinės nuobaudos, neskatinami pagal Statuto 30 str. 1 d. 5 punktą – straipsnį yra neskatinami (žr. 4 priedą);
2. Neskatinimo priežastys yra neaiškios ar nežinomos. Vadinasi, skatinimo sistema turi trūkumų, nes pareigūno veiklos vertinimas tiesiogiai priklauso nuo tiesioginio viršininko ir gali būti neobjektyvi.

Analizuojant, kodėl nepavyko užimti aukštesnių pareigų, galima išskirti 2 problemines sritis :

- Netobula pareigūnų vertinimo sistema;
- Nėra tinkamos darbo patirties ir tinkamų įgūdžių – kompetencijos stoka.

Galime teigti, kad gauti respondentų atsakymai neskatinimo priežastis išskiria į dvi grupes: viena dalis atkreipia dėmesį į vertinimo sistemos trūkumus, kurie tiesiogiai nuo pačio pareigūno nepriklauso. Kita grupė problemų iš dalies priklauso nuo pačių pareigūnų – kelti kvalifikaciją, gilinti profesines žinias. Tai vyksta įvairiuose kursuose, seminaruose, konferencijose, pasitarimuose ir pan. Problema – kaip dažnai pareigūnams yra sudaroma galimybė vykti į kursus bei pačių užsiėmimų praktinė nauda. Grįžtamasis ryšys – tai nauja problema – reikalaujanti atskiro tyrinėjimo, kadangi diegiant kokybės vadybą organizacijos, siekia žinoti ir tenkinti darbuotojų, vartotojų bei partnerių lūkesčius. Jeigu patobulintume esamą vertinimo sistemą, pakiltų ir vidinė pareigūno motyvacija siekti žinių, kelti kvalifikaciją.

Apibendrinami gautus duomenis, galime teigti, jog motyvacijai didinti yra ypač svarbi vertinimo sistema. Dabartinė vertinimo sistema turi trūkumų, kurie tiesiogiai įvardijo problemų sprendimo gaires – sukurti konkretesnius vertinimo standartus, praplėsti galimų vertinimo rezultatų skalę punktu „patenkinamai“ (pakeisti statuto 25 str.4 punktą), teisingam įvertinimui trūksta darbo krūvio skaičiavimo metodikos. Nuo to, ar teisingai busi įvertintas priklauso ir reputacija, ir karjera, ir pareiginės algos dydis. Personalo politika turi būti orientuota į ugdymą, tai leistų pasiekti didelį darbo našumą bei sėkmingą naujovių priėmimą, kas ypač aktualu ir būtina permainingos aplinkos sąlygomis. To galima pasiekti sudarant kiekvieno pareigūno ar darbuotojo mokymosi ir kvalifikacijos asmeninius planus, atsižvelgiant į jų karjeros galimybes, personalo poreikių pasikeitimus.

3.7. Tarnybinis patikrinimas ir tarnybinis tyrimas

Tikrinimas ir **tarnybiniai tyrimai** bei kiti panašūs veiksmai atliekami siekiant užtikrinti, kad būtų laikomasi muitinės veiklos taisyklių [57]. Tarnybinį patikrinimą dėl ginčijamo administravimo vykdo įstaigos administracija. Tarnybinės nuobaudos skyrimo procedūra pradama turinčiam teisę skirti tarnybinę nuobaudą vadovui gavus rašytinę informaciją apie pareigūno tarnybinį nusižengimą. Muitinės veikloje nusižengimu laikoma – įstatymų ar kitų teisės aktų pažeidimas ir tarnybinės drausmės nesilaikymas – tinkamai arba netinkamai atliktos tarnybinės pareigos. Už tai pareigūnai gali būti patraukti: baudžiamojon, administracinėn, materialinėn ir tarnybinės (drausminėn) atsakomybėn [39 33str.]. Pareigūnas, kuriam yra pareikšti įtarimai, gali:

1. Prieš skiriant tarnybinę nuobaudą, pareikalaujama, kad pareigūnas raštu pasiaiškintų. Prašymas pasiaiškinti taip pat pateikiamas raštu.
2. Pareigūnui atsisakius raštu pasiaiškinti, tarnybinę nuobaudą galima skirti be pasiaiškinimo. Atsisakymo pasiaiškinti faktas įforminamas aktu [37, 36str.].

Tarnybinė nuobauda turi būti paskirta ne vėliau kaip per 1 mėnesį nuo nusižengimo paaiškėjimo dienos, neįskaitant laiko, kai pareigūnas nebuvo tarnyboje dėl ligos arba atostogavo. Negalima skirti tarnybinės nuobaudos praėjus 1 metams nuo nusižengimo padarymo dienos, o už nusižengimus finansinei-ūkinei veiklai – praėjus 3 metams nuo nusižengimo padarymo dienos. Paaiškėjus, kad tarnybinis nusižengimas turi nusikaltimo požymių, nuobaudos skyrimo procedūra sustabdoma ir patikrinimo medžiaga perduodama kvotos organui. Atsisakius iškelti baudžiamąją bylą ar ją nutraukus, nuobaudos skyrimo procedūra tęsiama, o tarnybinė nuobauda turi būti paskirta ne vėliau kaip per 1 mėnesį nuo nutarimo atsisakyti iškelti baudžiamąją bylą ar ją nutraukti priėmimo dienos. Už padarytą nusižengimą skiriama tik viena tarnybinė nuobauda. Įsakymą dėl tarnybinės nuobaudos paskyrimo per 1 mėnesį galima apskųsti teismui Administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka. Žala, kurią pareigūnas padaro neteisėtais veiksmais vykdydamas tarnybinės pareigas, atlyginama įstatymų nustatyta tvarka [37, 35str.].

Atlikdami tyrimą į anketą įtraukėme klausimą, kuris padėjo sužinoti, ar pareigūnai buvo bausti per visą tarnybos laiką ir kiek kartų buvo bausta per paskutinius 5 metus (žr.14 pav.).

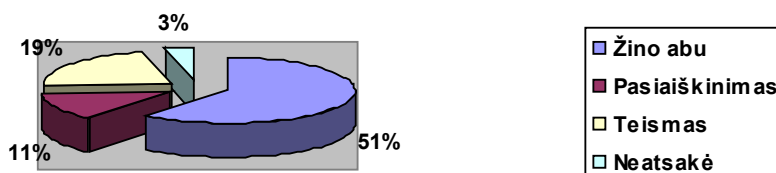
Bausta	Bausta per 5 metus	Dažnumas Per 5 metus	Tarnybos stažas	Nebausta	Tarnybos stažas
20	10	1,5	5-16	32	1-16

14 pav. Nuobaudų skyrimo dažnumas

Iš 14 paveikslo matome, kad bausta 10 pareigūnų. Tai sudaro 16 % visų apklaustųjų. Atsakomybę už netinkamą pareigų vykdymą reikia prisiimti, kitaip būtų pažeisti teisingumo bei lygybės prieš įstatymą principai. Valdymo teorija ir praktika tvirtina, kad kontrolė, kurios metu ieškoma tik nukrypimų, instrukcijų pažeidimų faktų ir tik jais remiantis daromos išvados, yra netinkama. Kontrolė, jei tinkamai organizuota (atsižvelgiant į psichologinius veiksnius), skatina vykdytojus ne mažiau kaip materialinės ir moralinės paskatos. Tačiau jeigu už kontrolės slypi vien grasinimai, sankcijos už atskleistus ar galimus atskleisti trūkumus, ji šios funkcijos neatlieka. Grasinimas tik atrodo esąs stimulus, skatinantis geriau dirbti, tobulinti savo veiklą. Iš tiesų jis daro neigiamą įtaką vykdytojams: jie imasi įvairiausių priemonių, kad tik nebūtų atskleisti trūkumai. Todėl, respondentų nuomone, klysta tie vadovai, kurie mano, kad kuo stipresnės sankcijos bus nustatytos už aplaidumą, aptiktą kontrolės metu, tuo pavaldiniai geriau dirbs. Atvirkščiai, tai dažniausiai skatina labiau slėpti trūkumus, veikti kontroliuojantį, kad jis neaptiktų, nepastebėtų. Tokia kontrolė dezorganizuoja darbą, stabdo iniciatyvą ir kūrybą. Kartu

derėtų išsiaiškinti pagrindines netinkamo pareigų vykdymo priežastis. Kontrolė turi būti orientuota siekiant užkirsti kelią galimoms klaidoms. Problema gali būti susijusi su skatinimo sistemos, kuri padidintų motyvaciją, nelankstumu, netinkamas kadru parinkimas, asmens vertybių stoka, neformalus problemos aspektas susijęs su vadovavimu ir kultūra.

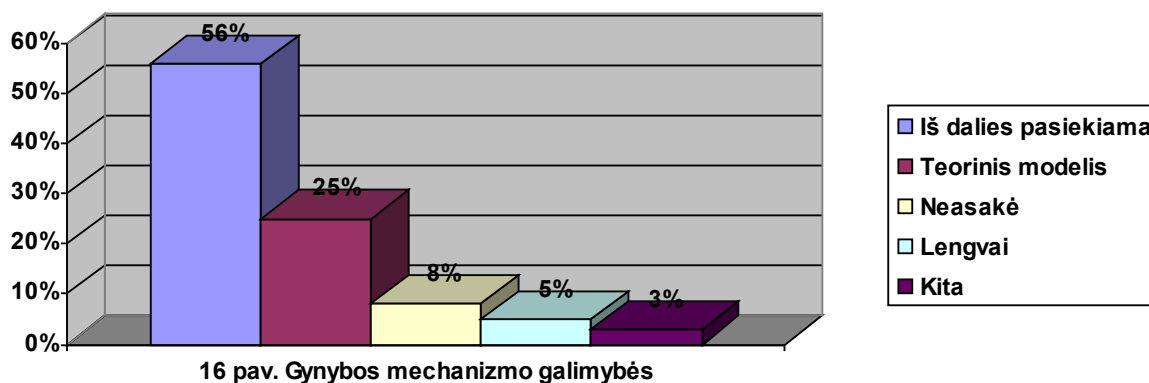
Nuobaudos skyrimo procedūra prasideda, kai įstaigos vadovas gauna pranešimą apie galimą muitinės pareigūno tarnybinį nusižengimą. Įstaigos vadovas paveda už personalo tvarkymą atsakingam padalinio vadovui ar kitam pareigūnui atlikti tarnybinį patikrinimą. Anketoje buvo užduotas klausimas, siekiant atmesti tikimybę, kad pareigūnai nežino, kaip save apginti, kai jų atžvilgiu pradedamas tarnybinis tyrimas (žr. 15 pav.). Vienintelis gynybos būdas – rašyti paaiškinimą, teikti prašymus ir įrodymus. Jis ir numatytas LR Finansų Ministro 2003 m. rugsėjo 26 d. Nr. 1K- 237 įsakyme [16], taip pat tarnybinės nuobaudos skyrimo metu turėti advokatą. Taigi ar pareigūnai žino teisėtos gynybos žingsnius (žr.15 pav.) ?



15 pav. Teisėtos gynybos žingsnių žinojimo lygis

Iš gautų duomenų 15 paveiksle matome, kad tik pusė apklaustųjų žino abu teisėtos gynybos žingsnius. Priežastis – daugelis respondentų nebuvo susidūrę su tarnybinio tyrimo procedūra. Galima teigti, kad apklaustoji pareigūnų dalis dirba gerai: be muitinės procedūrų formavimo tvarkos bei darbo drausmės pažeidimų.

Nors ne visi pareigūnai žino esminius teisėtos gynybos žingsnius, tačiau, juos vertina prieštaringai (žr.16 pav.).



16 pav. Gynybos mechanizmo galimybės

Respondentai gynybos galimybių mechanizmą įvertino ne neigiamai. Tokį vertinimą sieju su 2006 12 19 priimtomis Statuto pataisomis [37]. Siekiant kuo tiksliau reglamentuoti

tarnybinių nuobaudų skyrimą, buvo papildytas 36 straipsnis nuostata, kad reikalavimas muitinės pareigūnui pasiaiškinti būtų pateiktas raštiška forma bei 35 straipsnio 2 ir 4 dalies pakeitimai – detalizuojantys tarnybinės nuobaudos skyrimo aspektus (žr. Priedą Nr. 4). Papildžius 36 straipsnį bei pakeitus 35 – ojo 2 ir 4 dalis yra įgyvendinta tarnybinės nuobaudos skyrimo teisėtumo garantija [37].

3.8. Socialinių darinių muitinėje vaidmuo, siekiant tobulinti teisių ir pareigų darną

Vakarų valstybėse pagal susiklosčiusias tradicijas statutinių pareigūnų profesiniams interesams ginti įsteigti socialiniai dariniai. Atsiradus konfrontacijai su vadovybe, traktuojama ne kaip viršininkų ir pavaldinių reikalas, o kaip savarankiškų institucijų santykis [13, p. 151]. Lietuvoje tokį vaidmenį bando atlikti besikuriančios profsajungos, tačiau ne visada pavyksta pasiekti tikslų: žmonės mažai jomis pasitiki, neturi vilties, ką nors realiai pakeisti. Profesinė sąjunga – tai dirbančiųjų (turinčių profesiją) asmenų susivienijimas, bendram tikslui siekti – narių gerovės [58]. Veiklos būdai – derybos ir aktyvi kova. Profsajungos gali veikti legaliai, oficialiai derėtis dėl didesnio užmokesčio, reikaluti geresnių darbo sąlygų, kartu tai politinė jėga, turinti įtaką įstatymų leidybai (inicijuoja jų pataisas). Jau pats faktas, kad organizacijoje yra profsajunga, turėtų drausminti darbdavį ir garantuoti darbo įstatymų laikymąsi. Muitinės pareigūnai turi teisę dalyvauti profesinių sąjungų veikloje. Profesinių sąjungų įgalioti atstovai turi teisę stebėtojų teisėmis dalyvauti sprendžiant muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo, skatinimo, tarnybinių nuobaudų skyrimo ir kitus socialinius klausimus. Jos tai pat turi teisę Darbo kodekso nustatyta tvarka ir sąlygomis pasirašyti kolektyvines sutartis, kiek tai neprieštarauja Statutui ir kitiems muitinės pareigūnų teisinį statusą nustatantiems teisės aktams [39, 16 str.]

Apklausa norėta sužinoti, kokią vietą užima profsajunga teikdama pagalbą siekiant pareigūnui apsiginti. 8 respondentai – tai sudaro 13 % apklaustųjų, priklauso profesinei sąjungai, likusieji jai nepriklauso (žr. 17 pav.).



17 pav. Pareigūnų priklausymas profsajungoms

4 lentelė. Profesinės sąjungos teikiama pagalba

Profesinės sąjungos teikiama pagalba			
Teisinė pagalba	Moralinė parama	Jokios realios pagalbos	Kita
1	1	4	2

Pasirinkto varianto „Kita“ detalizacija:

Butaforija;

Nebuvo poreikio gintis;

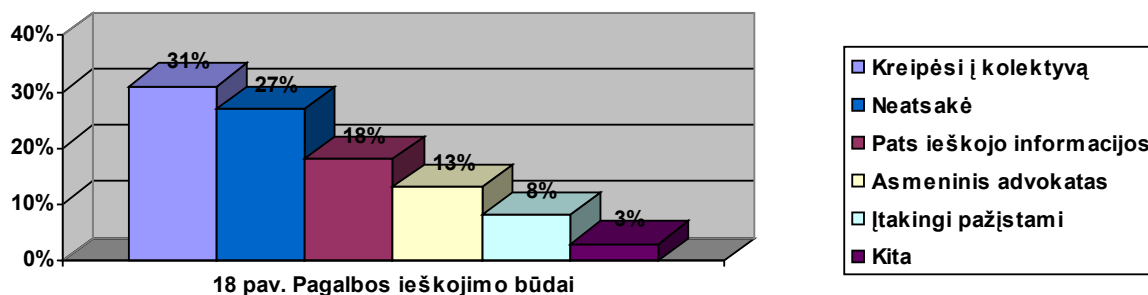
Profesinės sąjungos šiuo klausimu neveiksnius (žr. 4 lentelę). Tik 13 % apklaustųjų darbuotojų priklauso profesinei sąjungai. Tai rodo, kad netikima, kad jos gali ką nors realiai pakeisti. Galimos priežastys: baimė, dėl asmeninio susidorojimo, menkas savo teisių išmanymas bei jų gynimo mechanizmų, vilties praradimas, kad dar įmanoma ką nors pakeisti.

Ar liko patenkinti, kurie kreipėsi į profsąjungą? Iš 8 atsakiusiųjų, motyvavo tik 4:

1 patenkintas, nes sulaukė teisinės paramos;

3 nepatenkinti, nes profsąjunga neatstovavo gynybos procese.

Pareigūnai, kurie nepriklausė profsąjungai, pagalbos ieškojo: kolektyve arba kilusias problemas sprendė savarankiškai (žr. 18 pav.).



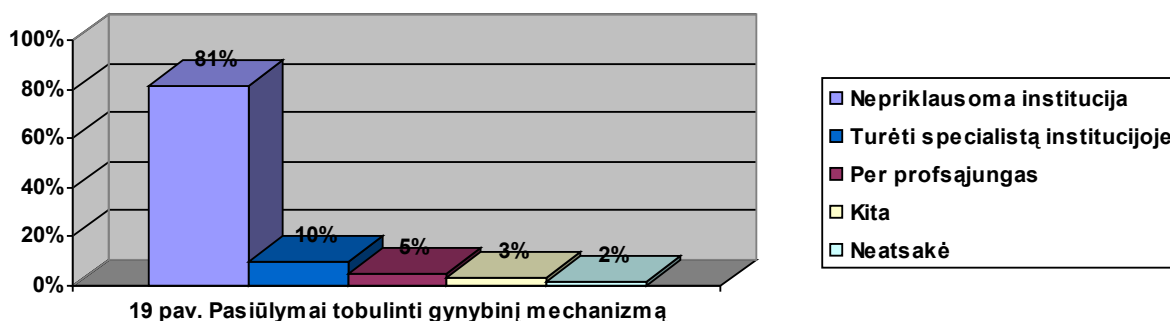
18 paveikslas atskleidžia, kad didžiausios paramos tikimasi iš kolektyvo 31% kartu ieškant savarankiškai reikiamos informacijos 18%. Galimybė apsiginti apsiriboja turimu išsilavinimu bei patirtimi ir ar tau simpatizuoja kolektyvas ar ne. Simpatijos bei antipatijos kolektyve priklauso nuo konkrečios asmenybės patrauklumo ar žavesio, socializacijos laipsnio. Kartais naujai atėjusiam į tarnybą asmeniui sunku socializuotis mutinės struktūroje, matant nevisiškai skaidrų vidaus administravimą. Tai sukelia vidinį konfliktą, kuris verčia kovoti prieš nusistovėjusią tvarką arba pritapti nenorint nemalonumų tolimesnėje tarnyboje. Todėl kartais prarandama viltis, ką nors pakeisti.

Neatsakė tie pareigūnai, kurie nebuvo susidūrę su tarnybinio patikrinimo procedūra. „Kita“ detalizacija – pagalbos neteko ieškoti arba naudojosi visomis nurodytomis pagalbos gavimo galimybėmis.

Nė vienas pareigūnas nėra apsaugotas nuo klaidų tarnyboje – paprastai jų veikla yra nenutrūkstama, dirbama su daugybe svarbių dokumentų, kompiuterinėmis programomis, atsiduriama sudėtingose nestandartinės situacijose, kurios reikalauja ypatingo profesionalumo bei kompetencijos. Asmens padėtis, siekiant apsiginti, vis dar yra dviprasmiškoje padėtyje: profsajungos mažai gali padėti, nes jomis netikima (todėl dauguma žmonių jai nepriklauso), o pačiam susirasti laiku ir reikiamą teisinę informaciją, neturint reikiamo išsilavinimo bei patirties gana sudėtinga.

3.9. Pareigūnų viltys ir pageidavimai

Nežiūrint, kad yra padaryti reikšmingi statuto pakeitimai, siekiantys kuo tiksliau reglamentuoti tarnybinių nuobaudų skyrimą, pareigūnai nepakankamai įsitikinę gynybos mechanizmo objektyvumu, todėl pateikė pasiūlymų, siekiant patobulinti gynybinį mechanizmą (žr.19 pav.).

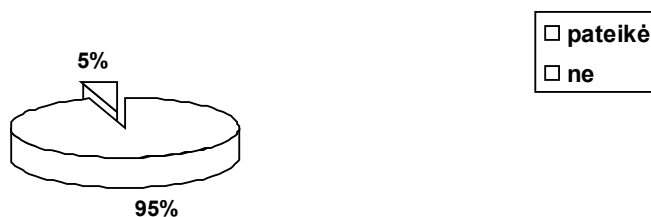


Iš gautų duomenų matome (19 pav.), kaip pareigūnai siūlo sustiprinti gynybinį mechanizmą:

1. Iškilusias pareigūnų problemas turėtų spręsti nepriklausoma institucija 81 %.
2. Stiprinti pačias profsajungas, didinti jų nepriklausomybę nuo administracijos, profsajungos vadovas neturėtų priklausyti organizacijai, taip išvengtų susidorojimo baimės (nors profsajungos narius nuo to gina įstatymai) ir galėtų aktyviau reikšti pastabas dėl netinkamo administravimo ar kitų problemų 5 %.
3. Pačioje institucijoje turėti specialistą 10 %, kurį siejo su profsajungos sustiprinimu.
4. „Kita“ – gilinti asmeniškai teisinės žinias, vieno respondento institucijos ateities vizijoje nereikėtų ieškoti pagalbos ginantis, nes tiesiog to neprireiktų – žmonės patys puikiai orientuoti įvairiose situacijose, o vertybinių nuostatų būtų laikomasi visuose lygmenyse vienodai gerai.

Lietuvos muitinės pareigūnai gynybos galimybes pageidautų sustiprinti nepriklausomoje institucijoje. Taip būtų išlaikytas objektyvumas, nekiltų abejonių dėl šališkumo, galimų protekcijų buvimo, skaidrumo.

Nepaisant visų esamų skatinimo bei motyvavimo priemonių, numatytų statute, jaučiamas jų poreikis arba jų veiksmingumas yra nepakankamas. Buvo išreikšti pasiūlymai bei rekomendacijos pareigų atlikimo Lietuvos muitinėje motyvacijai didinti (žr. 20 pav.).



20 pav. Pasiūlymų motyvacijai didinti pateikimas.

Nuomonę išsakė 95 % apklaustieji. Jos neišsakė dėl keleto priežasčių: skubotas anketos pildymas – didelis darbo krūvis, baimė, dėl asmenybės tapatybės, neviltis, kad pasiūlymų vis tiek niekas realiai nesiims įgyvendinti. Iš gautų atsakymų išryškėja kelios esminės problemų grupės:

1. nepakankamas – neatitinkantis šiandienos ekonominės padėties bei infliacijos dydžio – pareiginės algos dydis;
2. nepakankamai veiksni skatinimo bei socialinių garantijų sistema;
3. netinkama psichologinė atmosfera darbe;

Labai džiugu, kad respondentai nurodė po keletą priežasčių, kas galėtų stiprinti pareigų vykdymo motyvaciją. Pateikus pasiūlymus galima suskirstyti į 3 lygmenis:

5 lentelė. Pasiūlymai motyvacijai gerinti

<i>Valstybė</i>	<i>Vadovas ir administracija</i>	<i>Asmens vertybinės nuostatos</i>
Pareigas bei atliekamą darbą atitinkanti alga – 73%	Keisti vadovavimo stilių bei plėsti jo kompetenciją – 8%	Keisti žmonių mąstymą – vertybių problema – 5%
Stiprinti socialines garantijas- 11%	Gerinti darbo atmosferą tarnautojus – 10%	Protekcijų nebuvimas – 3%
Gerinti darbo sąlygas – 7%	Užtikrinti karjeros galimybę – 3%	Karjeros galimybė – kompetencijos bei kvalifikacijos kėlimas – 3%
Aiški ir suprantama vertinimo bei skatinimo sistema – 11%	Tinkama personalo vadyba – 3%	

Susidariusias problemas reikalinga spręsti keliais lygmenimis: valstybės, vidaus administracijos bei asmeniniu. Pareigūnams yra svarbu ne tik ekonominė nauda – pareiginė alga. Keliami reikalavimai pagerinti darbo sąlygas – tiek fizine, tiek psichologine prasme, pasigendama platesnės vadovo kompetencijos, nepakankamai taikoma šiuolaikinė personalo vadyba.

Pagrindinis muitinės veiklos tikslas – rinkos ir visuomenės apsauga bei muitų tarptautinės prekybos politikos įgyvendinimas. Didėjanti prekybos globalizacija daro įtaką prekių judėjimo būdai, mokesčių administravimui, didėja neteisėtos prekybos rizika. Kad būtų užtikrintas jai

pavestų funkcijų vykdymas, reikalingi pakankami asignavimai. Neskiriant jų, gali kilti grėsmė, kad muitinė nesugebės apsaugoti visuomenės nuo terorizmo, organizuoto nusikalstamumo, neteisėtos prekybos ir kt. Lietuvos muitinei skiriamas finansavimas neatitinka realių jos poreikių.

Vartotojai paprastai suprantami kaip organizacijos produktų arba teikiamų paslaugų vartotojai, tačiau visuose organizacijos vidaus veiklos procesuose darbo santykiai taip pat atspindi „tiekėjų – vartotojų“ ryšius. Kiekvienas darbuotojas, kuris tęsia kito pradėtą darbą, yra to darbo rezultato vartotojas, todėl santykiai su vidaus vartotojais traktuojami analogiškai kaip ir su išorės. Būtina akcentuoti ne tik, kaip pagerinti klientų aptarnavimo galimybes, bet taip pat **sustiprinti tarpusavio** bendradarbiavimo galimybes, pradedant nuo elementaraus mandagumo ir baigiant konkrečių tvarkų sukūrimu. Čia daug kas priklauso nuo organizacijos vadovo kompetencijos, imlumo naujovėms. „Vadovo pareiga – studijuoti ir diegti naujoves. Tuo jis pelno pavaldinių pagarbą, teisę reikalauti meistriškumo tarnyboje“ [11, p. 125]. Vadovo etikos bei elgesio normos, taisyklės, vadovavimo metodai, kuriuos jis naudoja savo darbe, skatindamas pavaldiniui siekti numatytų tikslų, apibrėžia jo vadovavimo stilių. Nuo vadovavimo stiliaus priklauso psichologinė aplinka kolektyve bei nusako organizacijos kultūrinį lygį. Problema – renkantis geriausią vadovavimo stilių, nėra aiškių pasirinkimo kriterijų. Vadovavimo stiliaus efektyvumas priklauso nuo vadovo bei pavaldinių charakterių, susiklosčiusių situacijų, aplinkos veiksnių. Svarbiausia pasirenkant – lankstumas. Tai vienas iš naujosios vadybos elementų, kurių įgyvendinimas padėtų siekti efektyvumo, teikiant paslaugas visuomenei.

Siekiant padidinti pareigūnų motyvaciją, derėtų valstybei laikytis įstatymų bei nustatytų prievolių, kad užtikrinti muitinės pareigūnų teises ir socialines garantijas visą jų tarnybos laiką ir minėtų išipareigojimų vykdymu turėtų būti neabejojama. Tai įtakoja žemą pareigūnų motyvaciją, iš dalies korupcijos atsiradimą. Šių problemų sprendimui reikalingas aukštesnių institucijų palaikymas. Kitas problemas derėtų spręsti keliant pareigūnų ir administracijos personalo kvalifikaciją, diegti naujoves, stiprinti vertybines – moralines pozicijas. J. Pfefferis sako: „Ypatingai efektyviose organizacijose vertybių laikomasi visuose lygmenyse, o darbuotojai, kurie jų nesilaiko, sulaukia formalių ir neformalių sankcijų. Tokiais atvejais žmonės žino, kokios vertybės apibrėžia organizaciją ir kaip pagal jas dirbti. Tai darbuotojams suteikia saugumo. Organizacijų efektyvumas yra neįmanomas be vertybinių pamatų. Stiprūs ir aiškūs vertybiniai organizacijos pamatai yra būtina, o ne papildoma sąlyga“ [50]. Šią problemą reikia spręsti ne tik muitinės, kaip organizacijos, lygmeniu, bet kur kas plačiau, pradedant nuo aukščiausios valstybės institucijų.

Išvados

Statutinės valstybės tarnybos daug prisideda saugant ir puoselėjant demokratines vertybes, todėl labai svarbu, kad šią pareigą atliekantys žmonės būtų neignoruojami kaip socialinė grupė, jaustų valstybės bei visuomenės palaikymą, tuo asmeniškai save įprasmindami tarnybinėje veikloje. Kol pareigūnas negalės jaustis saugus bei reikalingas visuomenės, o ir pačios organizacijos narys, tol jis negalės deramai joms atstovauti. Tarnybose pasitaiko įvairių vidinio valdymo problemų, susijusių su tarnybiniais funkciniais, organizaciniais santykiais, todėl naujosios valstybės tarnybos kūrimas turi būti susijęs su pareigūnų kompetencijos augimu bei asmeninių vertybinių pozicijų stiprinimu, laikantis teisių ir pareigų darnos principo. Norint tai įgyvendinti, reikėtų spręsti šias problemas:

1. Derėtų tiesinėmis bei naujosios vadybos priemonėmis skatinti statutinių pareigūnų socialinį aktyvumą. Tik tapęs visaverčiu vadybinės valstybės visuomenės nariu, pareigūnas sugebės deramai ginti jam patikėtas visuomenines vertybes.
2. Reglamentuojant vidaus administravimą bei tarnybinių pareigų vykdymą, išlaikyti atitinkamą pusiausvyrą tarp teisės aktų detalumo ir jų taikymo lankstumo.
3. Valstybė turėtų laikytis įstatymų bei nustatytų prievolių, kad užtikrintų muitinės pareigūnų teises ir socialines garantijas visą jų tarnybos laiką ir minėtų išsipareigojimų vykdymu turėtų būti neabejojama. Tai viena iš aplinkybių, nulemiančių žemą pareigūnų motyvaciją, iš dalies korupcijos atsiradimą. Šių problemų sprendimui reikalingas aukštesnių institucijų palaikymas.
4. Tarnybas finansuoja valstybė – tai griežtai reglamentuota įstatymais, dėl to pinigai negali būti pagrindinis motyvatorius. Mokslinėje literatūroje rekomenduojama motyvaciją didinti gerinant darbo sąlygas – fizinę, psichologinę aplinką, lengvatos, lankstus darbo grafikas bei dažniau naudoti augimo ir pripažinimo metodus – rekomendacija paaukštinti, padėkos raštas, skatinti mokytis naujovių, kelti kvalifikaciją apmokant pasirinktus kursus bei seminarus. Moralinė darbuotojų paskata turėtų vyrėti.
5. Būtina taisyti vertinimo sistemos trūkumus – nėra aiškūs kriterijai arba jie nevienareikšmiškai interpretuojami. Tiesioginis viršininkas, vertindamas pavaldinį, gali būti šališkas. Dėl to nukenčia pareigūnų veiklos motyvacija, ribojamos karjeros galimybės ir 4 metus nekylant valstybės tarnybos sektoriuje algoms – tai viena iš priežasčių reformuoti skatinimo sistemą.
6. Pagal šiuo metu galiojančias nuostatas, pareigybinis laipsnis skiriamas tada, kai pareigūno tarnybinė veikla yra įvertinta „labai gerai“ ir Statutinės komisijos priima sprendimą suteikti aukštesnį laipsnį. Tokiu būdu ir vėl iškyla neobjektyvumo, galimo neskaidrumo ar sąžiningumo trūkumo problemos. Siekiant to išvengti, keliant pareigybinį laipsnį, kartu su veiklos įvertinimo rezultatais, rekomenduotina laikyti žinių patikrinimo egzaminą.

Rekomendacijos

Teikiamų paslaugų kokybė priklauso nuo įvairių vidinių ir išorinių poreikių, todėl motyvacijai kelti teikiamas administravimo vadybos projektas. Projektas – tai iš anksto gerai parengtas ir suplanuotas objekto ar sistemos sukūrimas arba jų pakeitimas [1, p. 216]. Produktas gali būti unikalus net ir tuo atveju, jei kas daroma dabar, jau buvo atlikta daug kartų prieš tai, tačiau skiriasi projekto autorius, dizainas, vieta, it t.t.

7 lentelė. Projekto loginės struktūros matrica

<i>Veiksmų logika</i>	<i>Objektyvūs rodikliai</i>	<i>Informacijos šaltiniai</i>	<i>Prielaidos</i>
1. Projekto tikslas - padėti pašalinti vertinimo sistemos trūkumus, kuri padidintų darbuotojų motyvaciją.	Uždaviniai: 1. Naujų vertinimo kriterijų pateikimas. 2. Naujų vertinimo išvadų formų sukūrimas	Dabartinę situaciją reglamentuojantys dokumentai, mokslinė literatūra, kitų šalių patirtis.	1. Bendradarbiavimas: mokslininkų bei praktikų, siekiant bendro tikslo. 2. Mokslinių tyrimo rezultatų įtraukimas į reglamentuojančius dokumentus, siekiant pažangos reformuojamoje srityje.
2. Rezultatas – vertinimo kriterijų konkretizavimas, naujų vertinimo išvadų formų pateikimas	Uždaviniai: 1. Naujų vertinimo kriterijų pateikimas. 2. Naujų vertinimo išvadų formų sukūrimas 3. Nurodyti modernizacijos integravimo galimybes senojoje tvarkoje.	Dabartinę situaciją reglamentuojantys dokumentai, mokslinė literatūra, kitų šalių patirtis.	Kūrybinės grupės sudarymas, Atlikti realius naujos procedūros bandymus, kad būtų ištaisytos galimos klaidos, išvengta nesklandumų.
3. Sąnaudos – mokslinių duomenų, norminės medžiagos analizė.	Priemonės: 1. Žmogiškieji ištekliai – kūrybinės grupės sudarymas mokslinės literatūros norminės medžiagos tyrimo duomenų analizei. 2. Tyrimo duomenų surinkimo finansavimas.	Numatyti tyrimo duomenų surinkimo išlaidų kompensavimo galimybes, žmogiškųjų išteklių – darbo grupės apmokėjimo galimybes.	Kūrybinės grupės idėjų vadybai sudarymas, sąnaudų apskaitos ir kontrolės grupės parinkimas.

Loginės struktūros matricos pagalba nustatoma tikslų hierarchija, pažangos rodikliai, būtinos sėkmės sąlygos prielaidos. Tai padeda naują programą greičiau įvertinti, ar padaryta pažanga, pasiektas tikslas. Projekto esmė – mokslinėje literatūroje pateiktų universalių vertinimo kriterijų adaptavimas muitinės pareigūnų vertinimo procedūrai [13, p. 375 – 385]. Kad patobulintume vertinimo procedūrą, reikia:

1. Procedūroje siūloma išplėsti vertintojų ratą – taip sumažintume neobjektyvumo tikimybę. Nėra teisinga bei adekvatu, kad yra tokia ribota vertinimo skalė. Ją reikia papildyti galimų vertinimo rezultatų skalę punktu „patenkinamai“ Taip atsirastų didesnė įvertintų „gerai“ diferenciacija, kuri nubrėžtų kompetencijos spragų šalinimo gaires. Tam būtina padaryti tinkamus Statuto 25 str.4 punkto pakeitimus. Įstatymo pataisų projektą Seimui svarstyti galėtų pateikti finansų ministerija. Taip buvo pasielgta ir priimant Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statuto 5, 8, 10, 25, 28, 29, 35, 36, 37, 49, 50, 51, 52, 54,

55 straipsnių pakeitimo bei papildymo ir Statuto papildymo 28(1), 53(1) ir 55(1) straipsniais įstatymo pakeitimus.

2. Neigiamą įvertinimą gavusiam pareigūnui komisija siūlo kelti kvalifikaciją, todėl galima Muitinės mokymo centre, atsižvelgiant į įvertinimo rezultatus, „patenkinamai“ bei „neigiamai“, sukurti mokymo programas, padėsiančias pareigūnams užpildyti atsiradusias profesinių žinių bei įgūdžių spragas.
3. Vertinimas – sudėtingas bei sunkus procesas, tad vadovams derėtų periodiškai organizuoti praktinio pobūdžio seminarus, kursus, kuriuose būtų pasidalinta teigiama patirtimi, analizuojamos klaidos, profesionalūs psichologai pamokytų, kaip išvengti vertinimo klaidų. Taip pat reikėtų numatyti bendradarbiavimo galimybę – šiuos specialistus derėtų pasikviesti į vertinimo komisijos posėdžius.
4. Integracinės galimybės. Siūloma Lietuvos Respublikos finansų ministro įsakymo 2003-08-01 Nr. 1K-213 “Dėl muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo tvarkos ir statutinių komisijų darbo nustatymo” 8, 9, 10, 11, 12, 18 ir 19 punktus pakeisti ir juos išdėstyti taip:
 1. Pakeisti 8 punktą ir jį išdėstyti taip: kiekvienų metų kalendorinių metų pabaigoje muitinės pareigūno tiesioginis vadovas, įvertina muitinės pareigūno tarnybinę veiklą arba labai gerai, arba gerai, arba patenkinami, arba nepatenkinamai.
 2. Pakeisti 9 punktą ir jį išdėstyti taip: tiesioginis vadovas, vertindamas muitinės pareigūno tarnybinę veiklą, surašo išvadą dėl tarnybinės veiklos vertinimo (toliau vadinama – išvada, žr. 6, 7, 8 priedus). Joje, apibūdinant muitinės pareigūno tarnybinę veiklą, naudojami šie kriterijai:
 - 2.1. Vertinimo kriterijai nurodyti šių taisyklių 5 priede;
 - 2.2. Naudojant 5 balų sistemą, įvertinimus skirti 0,5 intervalo tikslumu. (žr. 7 priedą – Vertinimo matrica)
 3. Pakeisti 10 punktą ir jį išdėstyti taip: išvadoje (žr. 6, 8 priedus) įrašomas muitinės pareigūno tarnybinės veiklos vertinimas. Su išvada pareigūnas supažindinamas pasirašytinai:
 - 3.1. Visiškai sutinku,
 - 3.2. Iš esmės sutinku,
 - 3.3. Iš dalies sutinku,
 - 3.4. Nesutinku.
 - 3.5. Pareigūnas, kuris nesutinka su tiesioginio viršininko įvertinimu, turi teisę šią informaciją papildyti šiais būdais:
 - 3.5.1. Paprašyti kolegų įvertinti jo veiklą (5 asmenys) bei (žr. 7, 8 priedus grafa „kolegos”).
 - 3.5.2. Pats save įvertinti (žr. 7 ir 8 priedus grafa „pareigūnas”).
 - 3.5.3. Surinkta informacija (7 priedas), pridedama prie vertinimo išvados (6, 8 priedai).

4. Pakeisti 11 punktą ir jį išdėstyti taip: tiesioginis vadovas, įvertinęs:
- 4.1. Muitinės įstaigos pareigūnų veiklą įvertinęs labai gerai, nepatenkinamai arba jei pareigūnas su jo nuomone nesutiko, išvadą pateikia tos muitinės įstaigos Statutinei komisijai.
5. Pakeisti 12 punktą ir jį išdėstyti taip: jeigu, tiesioginis vadovas įvertina muitinės pareigūno veiklą labai gerai, nepatenkinamai arba su jo vertinimu muitinės pareigūnas nesutinka, išvadas Statutinei komisijai pateikiama ne anksčiau, kaip einamųjų metų gruodžio 1 dieną ir ne vėliau, kaip einamųjų metų gruodžio 15 dieną.
6. Pakeisti 18 punktą ir jį išdėstyti taip: vertindama išvadą, Statutinė komisija turi nustatyti, ar tiesioginis vadovas teisingai įvertino muitinės pareigūno tarnybinę veiklą pagal kriterijus, nurodytus šių taisyklių 5 priede.
7. Pakeisti 19 punktą ir jį išdėstyti taip: jeigu Statutinės komisijos darbe dalyvauja tiesioginis vadovas, Statutinės komisijos nariai prireikus gali pasiūlyti tiesioginiam vadovui išsamiau apibūdinti tam tikrus muitinės pareigūno gebėjimus, būtinus eiti muitinės pareigūno pareigybių aprašyme nustatytas pareigas, taip pat pateikti kitų klausimų, susijusių su muitinės pareigūno tarnybinės veiklos rezultatais.
- 7.1 Vadovų, kurių nuomonė su pareigūno nuomone veiklos vertinimo rezultatais nesutinka, Statutinėje komisijoje dalyvavimas privalomas. Statutinės komisijos nariai pateikdami įvairius klausimus, išklauso abiejų pusių argumentus bei nusprendžia, kokį įvertinimą palikti.
8. Pakeisti 24 punktą ir jį išdėstyti taip: Statutinė komisija, įvertinus muitinės pareigūno tarnybinę veiklą, surašo išvadą dėl tarnybinės veiklos vertinimo (9 priedas) – atskirą kiekvienam vertinamam muitinės pareigūnui. Su išvada dėl tarnybinės veiklos vertinimo vertinamas muitinės pareigūnas susipažįsta pasirašytinai.

Motyvacijos stoka įtakoja pareigų atlikimo kokybę, todėl svarbu nustatyti aiškius ir objektyvius vertinimo kriterijus. Darbe pateikiami pasiūlymai – išplėsti vertinimo kriterijų apibrėžimus, kurie padėtų pašalinti subjektyvumo tikimybę bei pareigūnui suteiktų daugiau galimybių ginti savo nuomonę. Tai pagerintų pareigūnų vertinimo sistemą teisių ir pareigų darnos požiūriu. Nuo pareigūnų veiklos vertinimo objektyvumo priklauso pareiginės algos dydis bei karjeros galimybės. Kartu tai įtakoja ir pareigų atlikimo kokybę. Pokyčiai tarnautojus įgalintų siekti gilesnių žinių – kelti kvalifikaciją, plėsti kompetenciją. Tai, kaip rodo Vakarų patirtis, leistų pasiekti vieną iš svarbiausių naujosios valstybės tarnybos tikslų – įgyvendinti profesionalų, efektyvų, stabilų administravimą.

Literatūra

1. Arimavičiūtė M., Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005
2. Bagdonas E., Bagdonienė L., Administravimo principai: Vadovėlis. Kaunas: Technologija. 2000
3. Butkienė G., Kepalaitė A., Mokymasis ir asmenybės brendimas, Vilnius: Margi raštai, 1999.
4. Butkus F. S., Organizacijos ir vadyba. Vilnius: Alma littera. 1996
5. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, IV leidimas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2000.
6. Dessler. G., Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 2001.
7. Gustas E., Žmoniškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas.// Viešoji politika ir administravimas. Nr.5. Kaunas: Technologija, 2003.
8. Jovaišienė R., Lietuvos muitinės pareigūnų pareigybių kvalifikacinių reikalavimų nustatymo problematika //Jurisprudencija, 2003, t. 48(40); 33–45
9. Kučinskas V., Vadovavimo etika. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2003.
10. Laurinavičius A., Statutinių valstybės tarnybų pareigūnų karjeros ypatumai// Jurisprudencija, 2002, t.35(27);35-45
11. Laurinavičius A., Administravimo pareigūnų etika, Kaunas: Kauno Leidybos centras. 2001.
12. Laurinavičius A., Jovaišienė R., Muitinė ir karjeros tarnyboje problemos// Jurisprudencija 2003, t. 49 (41) P. 32-46)
13. Laurinavičius A., Tarnybinė teisė: Statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas, Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.
14. Laužackas R., Sistemo-teorinės profesinio rengimo kaitos dimensijos. Kaunas: VDU, 1999.
15. Leonienė B., Darbuotojų vadyba: Vadovėlis. Kaunas: Šviesa. 2001.
16. Lietuvos Respublikos finansų ministro 2003 08 01 įsakymas Nr. 1K-213 „Dėl muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo tvarkos ir statutinių komisijų darbo tvarkos nustatymo“// Valstybės žinios, 2003, Nr. 79-3604.
17. Lietuvos Respublikos finansų ministro 2003 09 17 įsakymas Nr. 1K-233 „Dėl Konkurso ir atrankos į tarnybą Lietuvos Respublikos muitinėje organizavimo taisyklių patvirtinimo“// Valstybės žinios, 2003, Nr. 90-4079.
18. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo Nutarimas 2004 12 13 „Dėl kai kurių teisės aktų, kuriais reguliuojami valstybės tarnybos ir su ja susiję santykiai, atitikties Lietuvos

- respublikos konstitucijai ir įstatymams“// Valstybės žinios, 2004-12-18, Nr. 181-6708, <http://www.lrkt.lt/dokumentai/2004/n041213.htm> .
19. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo Nutarimas 2007 03 20 „Dėl minimaliosios mėnesinės algos ir minimalaus valandinio atlygio diferencijavimo“// Valstybės žinios, 2007-03-24, Nr. 34-1244, <http://www.lrkt.lt/dokumentai/2007/n070320.htm> .
 20. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas 2002 11 12 Nr. IX – 1187 „Valstybės ilgalaikės raidos strategija“// Valstybės žinios, 2002 11 27, Nr.113-5029.
 21. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas 2002 m. balandžio 23 d. Nr. IX-855// Valstybės žinios, 2002, Nr. 45-1708.
 22. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 04 04 nutarimas Nr. 361 „Dėl minimaliojo darbo užmokesčio didinimo“// Valstybės žinios, 2005, Nr.45-144.
 23. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 03 27 nutarimas Nr. 298 „Dėl minimaliojo darbo užmokesčio didinimo“// Valstybės žinios, 2006, Nr.35-1251.
 24. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2003 07 18 Nr.937 „Dėl minimaliojo darbo užmokesčio didinimo“// Valstybės žinios, 2003, Nr.73-3371.
 25. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2005m. 11 22d. Nr.1270 „Dėl Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos“// <http://www.ukmin.lt/lt/strategija/lisabona.php>, prisijungimo laikas 2007 m. balandis 25 d.
 26. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 827, 2002 06 06 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“// Valstybės žinios, 2002, Nr. 57 – 2312
 27. Misevičius V., Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai. Kaunas: Technologija, 2003.
 28. Myers David G., Psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000.
 29. Muitinės departamento prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos generalinio direktoriaus 2005 m balandžio 8 d. įsakymu Nr. 1B-260 patvirtinta „Lietuvos Respublikos muitinės veiklos strateginis planas 2007–2009 metams“// http://www.cust.lt/miscdata/Strategija/2007/sv_planas.pdf, prisijungimo laikas 2007 lapkritis 09d.
 30. Palidauskaitė J., Viešojo administravimo etika. Kaunas: Technologija. 2001.
 31. Pečkuvienė L., Žilinskienė V., Kalbos patarimai studentams. Vilnius: Myloko Romerio universitetas, 2005.
 32. Povilauskienė D., Teisė ir muitinės veikla. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2006.
 33. Privalomosios ir pasirenkamosios skyrybos taisyklės. Valstybinės lietuvių kalbos inspekcijos 2006 09 28 nutarimai Nr. N - 2 (103) ir Nr. N – 3 (104). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2006.

34. Puškorius St., Viešasis administravimas kuriant informacinę (pilietinę) visuomenę (vadybinis aspektas) Vilnius: Lietuvos teisės akademija, 2000.
35. Raipa A., Viešasis administravimas, Kaunas: Technologija, 2003.
36. Suslavičius A., Valickas G., Socialinė psichologija teisėtvarkos darbuotojams. Vilnius: Lietuvos teisės akademijos Leidybos centras. 1999.
37. Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statuto 5, 8, 10, 25, 28, 29, 35, 36, 37, 49, 50, 51, 52, 54, 55 straipsnių pakeitimo bei papildymo ir Statuto papildymo 28(1), 53(1) ir 55(1) straipsniais įstatymas. //Valstybės žinios, 2007 01 11 Nr.4-155.
38. Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje Statuto 15 ir 48 straipsnių pakeitimo įstatymas Nr. X-790, 2006-07-19// Valstybės žinios, 2006 08 08 Nr. 87-3401.
39. Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje Statuto patvirtinimo ir įgyvendinimo įstatymas Nr. IX-1635 2003-06-19, //Valstybės žinios, 2003, Nr. 64-2881 (2003-06-30).
40. Tarptautinių žodžių žodynas, Vilnius: UAB „Gimtinė“, 1999.
41. Tidikis R., Pečkaitis J. S., Šedbaras St., Magistrų baigiamųjų darbų rengimas ir gynimas (Metodiniai nurodymai) Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2002.
42. Usher J. A., Bendrieji Europos Bendrijos teisės principai. Vilnius: Naujoji Roma, 2001.
43. Vaišvila A., Teisės teorija. Vadovėlis. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2000.
44. Vanagas P., Visuotinė kokybės vadyba. Kaunas: Technologija, 2004.
45. Vitkauskas K., „Darbo užmokesčio įtaka policijos pareigūnų teisių saugai“//Jurisprudencija, Vilnius 2004, t. 63(55); 87-98
46. Zakarevičius P. ir kt., Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma: Kaunas: VDU 2000.

Interneto svetainės:

47. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas <http://www.autoinfo.lt/webdic/>, prisijungimo laikas 2007 m. lapkritis 19 d.
48. Lietuvos muitinė. (2006 m. veiklos ataskaita lietuvių ir anglų kalbomis), http://www.cust.lt/view?show=Ataskaita%202006_117921176569822079.pdf, prisijungimo laikas 2007 m. rugpjūtis 01 d.
49. Valdininkai darbą palieka dėl motyvacijos stokos. Rasa Lukaitytė, 2006 lapkričio mėn. 21d <http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=11281225&categoryID=7&ndate=1164060000>, prisijungimo laikas 2006m. lapkritis 21d.

50. Personalo vadybos ekspertas: Lietuvos problema – ne darbuotojų emigracija, o gerų darbdavių stygius. <http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=14498041>, prisijungimo laikas 2007m. rugsėjis 24d.
51. Pašalpos ir vienkartinės išmokos Vilniaus teritorinėje muitinėje 2006 metais. Atsiuntė Juras Publikacijos data 2007/3/31 <http://www.laborunion.lt/RUNCMS.EN/modules/news/index.php?storytopic=0&storynum=10&start=20>, prisijungimo laikas 2007 m. balandis 05d.
52. Statistika. Teminės lentelės. Gyventojų skaičius. <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1299>, prisijungimo laikas 2007 m. spalio 12d.
53. Statistika. Teminės lentelės. Pagrindiniai gyventojų užimtumo rodikliai 2007 m. (ketvirtiniai), <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2159>, prisijungimo laikas 2007 m. rugsėjis 27 d.
54. Tarp patraukliausių šalies darbdavių – finansų ir telekomunikacijų kompanijos (2007-6-11) http://www.tns-gallup.lt/bin/070607_Patraukliausi%20darbdaviai.pdf, prisijungimo laikas 2007 m. rugsėjis 26 d.
55. Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. O Šarmavičius „Valstybės tarnybos reforma“ <http://www.vtd.lt/index.php?918081101>, 2007 m. liepa 9 d.
56. Korupcija Lietuvoje ir užsienyje. www.stt.lt/?lang=lt&menu_id=5, prisijungimo laikas 2006 m. lapkritis 19 d.
57. Tarybos reglamentas (EEB) Nr. 2913/92 1992 10 12, nustatantis Bendrijos muitinės kodeksą, **EUR-Lex - 31992R2913 - LT**, prisijungimo laikas 2007 m. lapkritis 18 d.
58. Profesinė sąjunga. http://lt.wikipedia.org/wiki/Profesin%C4%97_s%C4%85junga, prisijungimo laikas 2007 m. lapkritis 21 d.

SANTRAUKA

STATUTINIŲ PAREIGŪNŲ TEISĖTAI ĮGYTŲ TEISIŲ IR PAREIGŲ DARNA

Pagrindinės sąvokos: valstybės tarnyba, valstybės tarnautojas, statutinė valstybės tarnyba, statutinis pareigūnas, muitinė, kokybės vadyba, tarnybinis patikrinimas, gynybos mechanizmas, vertinimo sistema, motyvacija.

Santraukos turinys. Šiame darbe mokslinės, specialiosios literatūros bei praktinės patirties analizės pagrindu siekiama pateikti pasiūlymų, kaip pagerinti viešajame sektoriuje teikiamų paslaugų kokybę su turimais ištekliais. Kartu siekiama atskleisti svarbiausius veiksnius, įtakojančius personalo ugdymą ir motyvavimą.

Darbą sudaro trys dalys, kuriose nagrinėjama statutinio valstybės tarnautojų teisių ir pareigų dermės probleminės situacijos, apžvelgiama personalo atrankos, valdymo, vertinimo, tarnybinio patikrinimo, nuobaudų taikymo bei motyvavimo sistemos. Konstatuojama pareigūnų vertinimo kriterijų neapibrėžtumas, kuris neigiamai veikia pareigūnų motyvaciją. Pateikiami platesni vertinimo kriterijų apibrėžimai, vertinant pareigūnus pasiūlytas naujas modelis, kuris sumažina neobjektyvumo tikimybę. Daroma prielaida, kad tai galėtų sustiprinti pareigūnų motyvaciją, paskatintų juos gilinti profesines žinias bei administraciniu gebėjimus.

SUMMARY

LEGAL ACQUIRED RIGHTS' AND DUTIES' COHERENCE OF STATUTORY OFFICERS

Keywords: civil service, statutory civil service, statutory officer, customs, quality management, disciplinary proceeding, defence procedure, motivation, assessment evaluation.

Content of the summary. The paper attempts to give suggestions on the basis of analysis of scientific and special literature and practical experience how to improve quality of services in public office within recourses. There are unfolded main factors that effect officer's education and motivation.

The paper consists of three parts, which analyze rights and obligations of statutory officer and problematic situations. There are overlooked staff selection, control, evaluation, disciplinary, penal proceeding and motivational systems. The paper emphasizes the indetermination of officer evaluation criterions which affects negatively officers' motivation. There are given wider definitions of evaluation criterions and is offered a new evaluation model that should allow

decrease probabilities of subjectivity. This model could strengthen officers' motivation; encourage them to deepen professional knowledge and administrative competences. It is made assumption that this model could strengthen officers' motivation; prompt them to deepen professional knowledge and administrative competences.

PRIEDAI

1 priedas

Lietuvos Respublikos Konstitucija

29 straipsnis

Įstatymui, teismui ir kitoms valstybės institucijoms ar pareigūnams visi asmenys lygūs.

Žmogaus teisių negalima varžyti ir teikti jam privilegijų dėl jo lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų pagrindu.

48 straipsnis

Kiekvienas žmogus gali laisvai pasirinkti darbą bei verslą ir turi teisę turėti tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas, gauti teisingą apmokėjimą už darbą ir socialinę apsaugą nedarbo atveju.

2 priedas

International Organization for Standardization – Tarptautinė standartizacijos organizacija (**ISO** arba **iso**), įkurta 1947 metų vasario 23 dieną, kurianti tarptautinius standartus. Šiuo metu yra virš 15 000 Tarptautinė standartizacijos organizacijos išleistų standartų. Šiuolaikinis ISO 9000:2000, pakeitęs ISO 9000:1994 standartą, susideda iš trijų standartų:

ISO 9000:2000 Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai.

ISO 9001:2000 Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai. Šio standarto pagrindu sertifikuojamos kokybės vadybos sistemos. Susideda iš trijų modulių:

E – galutinė produkto kontrolė ir bandymas (pakeitęs ISO 9003:1994).

D – gamyba, galutinė kontrolė ir bandymas (pakeitęs ISO 9002:1994).

H – projektavimas, gamyba ir galutinė produkto kontrolė ir bandymas (pakeitęs ISO 9001:1994).

ISO 9004:2000 Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos. Šis standartas aprašo įmonės veiklos gerinimo metodus.

ISO 9001:2000 standartas nustato reikalavimus kokybės vadybos sistemoms, įskaitant reikalavimus dokumentacijai, planavimui, išteklių valdymui, produkto realizavimo procesams, matavimo, analizės ir gerinimo procesams. Daliai procesų reikalaujamos rašytinės procedūros. Reikalavimų pobūdis labai bendras, neorientuotas į jokią konkrečią veiklos sritį, tad gali būti pritaikytas praktiškai visų įmanomų rūšių įmonėse. Savaiame standarto keliami reikalavimai neužtikrina nei geros kokybės, nei veiklos efektyvumo, tačiau jie užtikrina, kad įmonė turi galimybę valdyti ir gerinti savo teikiamų produktų ir paslaugų kokybę. Kadangi ISO 9000 standartas yra pripažįstamas beveik visame pasaulyje, įmonės, norinčios eksportuoti savo

produkciją į užsienį, būna labai suinteresuotos jo diegimu, nes tai neretai tampa vieninteliu produkcijos (ar paslaugų) kokybės įrodymu.

Daugelis įmonių, diegiančių ISO 9000, susiduria su dilema: formaliai sertifikuoti savo kokybės vadybos sistemą kaip atitinkančią ISO 9000 reikalavimus (paruošiant formalius dokumentus, procesų aprašymus), ar praktiškai panaudoti šį standartą darbe. Kadangi net formalus standarto diegimas reikalauja gana išsamaus veiklos dokumentavimo bei procesų analizės, itin blogai organizuotos įmonės beveik neturi galimybių sertifikuotis. Įmonės, kurioms sertifikuotis pavyksta, kaip taisyklė, bando susigrąžinti bent dalį sertifikacijos išlaidų, panaudodamos standarto suteikiamas galimybes, tad darbo organizavimas ir kokybė pagerinami.

Šiuo metu Lietuvos muitinėje yra diegiami šie standartai:

ISO 9000-2000 Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai

ISO 9001-2000 Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai.

ISO 9004-2000 Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos.

ISO 19011-2002 Kokybės ir (arba) aplinkos vadybos sistemų audito rekomendacijos.

ISO 10013-2001 Kokybės sistemos dokumentų rengimo vadovas.

Norint išsiaiškinti kas yra kokybės vadybos sistemos reikia gerai žinoti LST EN ISO 9000, kurio pilnas pavadinimas “Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai (ISO 9000:2000). LST – reiškia Lietuvos standartas, EN-Europos norma arba Europos standartas, ISO-tarptautinė standartizacijos organizacija. Kokybė – turimųjų (čia reiškia ypač pastovių) charakteristikų (išskirtinė savybė: gali būti kokybinė arba kiekybinė) visumos atitikties (reikalavimo įvykdymas) reikalavimams (produkto reikalavimas, kokybės vadybos reikalavimas, vartotojo reikalavimas) laipsnis. Vadybos sistema – politikos ir tikslų nustatymo bei tų tikslų pasiekimo sistema. Kokybės vadybos sistema – vadybos sistema, skirta organizacijos veiklai, susijusiai su kokybe, nukreipti ir valdyti. Šiame standarte aprašyti kokybės, vadybos, organizacijos, proceso ir produkto, charakteristikų atitikties, dokumentacijos, tyrimo, audito, matavimo procesų kokybės užtikrinimo terminai. Jei laboratorija nori sukurti savo kokybės vadybos sistemą ir nuolat gerinti jos rezultatyvumą turi vadovaujantis LST EN ISO 9001 “Kokybės vadybos sistemos. Bendrieji ISO 9001:2000 reikalavimai:

- Identifikuoti kokybės vadybos sistemos reikalingus procesus (tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių veiklų visuma, kuri gavinius paverčia produkcija) ir nustatyti jų taikymą organizacijoje; Produktas – proceso rezultatas.
- Apibrėžti šių procesų seką ir jų sąveiką;
- Stebėti, matuoti ir analizuoti šiuos procesus; Kitaip sakant nustatyti organizacijos kokybės sistemos lygį, turėti priemones tam lygiui įgyvendinti ir palaikyti, vykdyti vidinę kontrolę, organizuoti vidaus auditus, jų analizę, kelti darbuotojų kvalifikaciją ir t.t.

Kokybės vadybos sistemos dokumentuose turi būti pateikta:

1. Kokybės politika;
2. Kokybės vadovas;
3. Šiuo tarptautiniu standartu reikalaujamos dokumentais išformintos procedūros;
4. Rezultatyvių procesų planavimą, vyksmą ir valdymą, užtikrinantys dokumentai;
5. Šiuo tarptautiniu standartu reikalaujami įrašai.

Kokybės politikai įgyvendinti ir kokybės tikslams pasiekti parengiama kokybės sistema, kuri aprašoma kokybės vadove.

Kokybės vadove pateikiama:

- kokybės sistemos taikymo sritis;
- dokumentais išformintos kokybės vadybos procedūros arba nuorodos į jas;
- kokybės sistemos procesų sąveikos aprašymas;
- dokumentų vadyba;
- kokybės sistemos tikslas;
- kokybės sistemos struktūra.

Taikymo sritis priklauso nuo organizacijos veiklos tipo, procesų sudėtingumo ir personalo kompetencijos. Procedūrų aprašų paskirtis – paaiškinti darbuotojams, kaip turi būti įgyvendinama kokybės vadove nurodyta kokybės politika. Jose nurodyta kaip darbuotojai turi atlikti darbus, kad įgyvendintų nustatytus kokybės reikalavimus. Darbo instrukcijų paskirtis – išsamiai aprašyti, kaip atlikti konkretų darbą. Kokybės sistemos dokumentai yra kokybės vadovas, standartai, metodikos, procedūros, personalo pareigų instrukcijos, personalo medicinos normos, registracijos žurnalai ir kt. Jų vadyba aprašyta kokybės sistemos struktūros schemeje:

A lygmuo - Vadovybė – klientas;

B lygmuo -Vadovybė ir darbų vykdytojai. Aprašomas darbo organizavimas;

C lygmuo - Darbų vykdytojai. Nustatoma darbų atlikimo tvarka,

D lygmuo - Darbų vykdytojai, klientai.

Kokybės sistemos dokumentų vadyba veikia per organizacijos valdymo struktūrą. Kokybės vadovą ir jo keitimus tvirtina organizacijos vadovas. Kokybės vadybos sistemos modelis, pagrįstas procesiniu požiūriu LST EN 9001. Jame aprašoma kokybės vadybos sistemos nuolatinis gerinimas, kuris žinoma kaip “Planuok – Daryk – Tikrink – Veik”(PDTV), gali būti taikoma visiems procesams. PDTV trumpai aprašoma taip:

- Planuok: nustatyk tikslus ir procesus, būtinus rezultatui pasiekti pagal vartotojo reikalavimus ir organizacijos politiką;
- Daryk: įgyvendink procesus;

- Tikrink: vykdyk procesų bei produktų monitoringą ir matavimus, atsižvelgdamas į politiką, tikslus bei reikalavimus;
- Veik: imkis veiksmų procesams nuolat gerinti.

Procesų planavimą, vyksmą ir valdymą užtikrinantys dokumentai ir jų valdymas. Kokybės sistemoje turi būti pakankamai dokumentų pagal kuriuos būtų galima stebėti ir įrodyti nustatytų reikalavimų atitiktį ir rezultatyvų kokybės sistemos veikimą. Kokybės sistemos dokumentai turi būti valdomi. Reikia parengti dokumentais įformintą procedūrą, nustatančią tvarką, reikalingą tam, kad būtų galima:

- patvirtinti dokumentų tinkamumą prieš juos išleidžiant;
- dokumentus analizuoti, jei reikia, atnaujinti ir pakartotinai tvirtinti;
- užtikrinti, kad atitinkamų dokumentų versijos būtų ten, kur tie dokumentai naudojami;
- užtikrinti, kad dokumentai būtų įskaitomi ir gerai atpažįstami;
- užkirsti kelią naudoti negaliojančius dokumentus ir tinkamai juos ženklinti, kai dokumentai paliekami saugoti tam tikriems tikslams. Dokumentų, kuriuos reikia valdyti, numatyti įvairių tipų pavyzdžiai.

LST EN ISO 9001 reikalaujami įrašai. Kad būtų galima įrodyti kokybės vadybos sistemos rezultatyvų veikimą, turi būti daromi ir prižiūrimi įrašai. Įrašai turi likti įskaitomi ir greitai surandami. Turi būti parengta ir dokumentais įforminta įrašų identifikavimo, kaupimo, apsaugos, radimo, saugojimo laiko ir sunaikinimo valdymo procedūra. (pvz. kaip gaunamos vidinės kokybės kontrolės mėnesio suvestinės, kiek laiko jos saugojamos ir t.t.).

3 priedas

Mykolo Romerio universitetas Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas

Pareigų vykdymo motyvacija Lietuvos muitinėje

1. Jūsų lytis:
Moteris;
Vyras;
2. Kiek metų dirbate
Muitinės tarnyboje:
.....(įrašyti);
3. Kokios užimamos pareigos:
.....
.....(įrašyti);
4. Kiek metų einate šias pareigas:
.....(įrašyti)
5. Ar buvote tarnyboje skatintas (per paskutinius 5 metus), kiek kartų (įrašyti) ir kokia forma (atsakymą pabraukti):
Taip:..... moraliai;materialiai ;
Ne.
6. Ar esate patenkintas esama vertinimo sistema, atsakymus motyvuoti:
Taip, nes.....;
Ne, nes;
Iš dalies, nes;
Kita (įrašyti).....;
7. Kodėl siekiate paskatinimo:
Noriu kilti karjeros laiptais;
Padidėja atlyginimas;
Dėl reputacijos;
Kita (įrašyti).....;
8. Jei nebuvo skatintas, nurodykite priežastis:
Dėl per mažo darbo stažo;
Dėl žinių stokos;
Dėl netobulos vertinimo sistemos :„simpatijų“ – „antipatijų“;
Kita
(įrašyti).....;
9. Ar kada nors buvote baustas dėl netinkamo pareigų vykdymo:
Taip;
Ne;
10. Jei atsakėte „taip“, kiek kartų (per paskutiniu 5 metus):
.....(įrašyti);
11. Parašykite teisėtos gynybos esminius žingsnius:
.....;
12. Įvertinkite, savo teisių gynimo galimybes:
Tai tik teorinis modelis;
Iš dalies pasiekama;
Lengvai veikiantis mechanizmas;
Kita (įrašyti).....;
13. Ar priklausote profesinei sąjungai:
Taip;
Ne;

13.1. **A** Jei atsakėte „**taip**“, kokie buvo profesinės sąjungos žingsniai, siekiant jums padėti save apginti:

Teisinė parama;

Moralinė parama;

Jokios realios pagalbos;

Kita

(įrašyti).....;

13.1. **B** Jei sulaukėte pagalbos, ar buvote ja patenkinti;

Taip, nes.....;

.....;

Iš dalies, nes.....;

.....;

Ne, nes.....;

.....;

Kita (įrašyti).....;

.....;

13.2. Jei nepriklausote profesinei sąjungai, kur kreipėtės (kreiptumėtės), ieškodamas pagalbos:

Į asmeninį advokatą;

Pats ieškojau teisinės informacijos;

Kreipiausi į kolektyvą;

Ieškojau įtakingų pažįstamų;

Kita (įrašyti).....;

.....;

14. Pateikite savo pasiūlymus, kaip patobulintumėte gynybinį mechanizmą:

Per profsąjungas – (įrašyti, ką konkrečiai pakeisti).....;

.....;

Pačioje institucijoje būtų skyrius ar darbuotojas, kuris padėtų ieškoti pagalbos;

Būtų įsteigta nepriklausoma institucija ar jau esama perimtų šią funkciją, kuri nagrinėtų Lietuvos pareigūnų problemas;

Kita (įrašyti).....;

.....;

15. Kas, jūsų nuomone, padėtų labiau sustiprinti pareigų vykdymo motyvą Lietuvos muitinėje?

.....;

.....;

AČIŪ UŽ BENDRADARBIAVIMĄ!

Priedas Nr. 4.

Tarnybos LR muitinėje statuto patvirtinimo ir įgyvendinimo įstatymas Nr. IX-1635 2003-06-19,

30 straipsnis. Muitinės pareigūnų skatinimas ir apdovanojimas

1. Pavyzdingai atliekantys tarnybines pareigas muitinės pareigūnai gali būti skatinami:

1) rašytine padėka;

2) vienkartinė pinigine išmoka Vyriausybės nustatyta tvarka;

3) vardine dovana;

4) I ar II laipsnio garbės ženklu „Už pasižymėjimą tarnyboje“;

5) I, II ar III laipsnio atminimo medaliu „Už nepriekaištingą tarnybą Lietuvos muitinėje“ (atitinkamai už išstarnautus muitinėje 5, 10 ir 15 metų);

6) atminimo medaliu „Lietuvos muitinės veteranas“ – išstarnavę 20 metų ir daugiau muitinėje

31 straipsnis. Muitinės pareigūnų skatinimo apribojimai

1. Muitinės pareigūnai, turintys galiojančią tarnybinę nuobaudą, neskatinami.

Priedas nr. 5 Vertinimo kriterijai

Vertinimo balai

5	4,5 - 3,5	3 – 2	1,5 – 0,5
Labai gerai	gerai	patenkinamai	neigiamai
1.PROFESINIAI KRITERIJAI			
1.1. Profesinės žinios			
Turi tvirtas ir visapusiškas žinias. Sugeba spręsti sudėtingus uždavinius. Visapusiškai ir išsamiai susipažinęs su svarbiausių dokumentų turiniu, apgalvotai jais vadovaujasi savo veikloje, sugeba savarankiškai rengti norminius aktus.	Turi geras, sisteminės žinias, spręsti vidutinio sudėtingumo bei teorinio pobūdžio uždavinius. Gerai žino norminių dokumentų turinį, nuolat siekia jais vadovautis savo praktikoje.	Turi profesinių žinių spręsti vidutinio sunkumo ir nereikalaujančias didelių pastangų profesines užduotis. Stengiasi susipažinti su dokumentų turiniu, tačiau turi tik vidutinių gebėjimų suprasti jų sisteminių pobūdį.	Žinios paviršutiniškos, sunkiai savarankiškai sprendžia profesinio pobūdžio uždavinius. Dokumentų turinį žino paviršutiniškai ar iš dalies, tarnybinėje veikloje ne visada laikosi jų reikalavimų.
1.2.Gebėjimai ir įgūdžiai			
Puikiai išvystyti, sugeba kokybiškai spręsti profesinio pobūdžio uždavinius.	Gebėjimai išvystyti gerai, pakankamai kompetentingas spęsti profesinio pobūdžio uždavinius.	Pakankamai išvystyti gebėjimai vykdyti profesinėms užduotims, gaunant iš šalies paramą, patarimus.	Būtina nuolat kontroliuoti, kaip realizuoja savo gebėjimus ir įgūdžius.
1.3 Pareigų atlikimo kokybė			
Tarnybines pareigas atlieka puikiai, nes yra aukštos kompetencijos, pajėgus atlikti sudėtingesnius uždavinius, nei jam patikėta. Savikritiškai vertina savo veiklos rezultatus.	Patirtis atitinka einamas pareigas, su patikėtomis užduotimis susitvarko gerai. Savikritiškai, padėtį vertina realiai.	Pareigybinius reikalavimus iš esmės atitinka, tačiau ne visada užduotis atlieka pakankamai gerai, kartais jaučiamas patirties stygius. Ne visada, vertindamas savo veiksmus, būna adekvatus	Labai dažnai pritrūkstama profesinės patirties, kyla abejonių dėl atitikimo einamoms pareigoms. Savo veiklos rezultatus vertina nekritiškai, neadekvačiai.

1.4. Darbo krūvis (vertinant būtina atsivėlgti į specialiuosius reikalavimus, posto ar skyriaus darbo specifiką)			
Dirba labai daug, efektyviai, rezultatas patenkina lūkesčius.	Dirba daug, veiklos rezultatai geri, galimas potencialas užsiimti nauja veikla.	Dirba vidutiniu krūviu, darbo rezultatai ne visad atitinka keliamus reikalavimus.	Dirba mažesniu nei vidutinis krūvis, nes dėl kompetencijos stokos dažnai nepajėgia įveikti keliamų reikalavimų.
1.5. Papildomai atliekamos užduotys			
Darbštus, mėgsta savo darbą, mato, ką reikia nuveikti, kad pagerėtų darbinė tvarka, visada neprašytas atlieka su tarnyba susijusias papildomas užduotis.	Darbštus, papildomas užduotis atlieka paprašytas.	Pakankamai darbštus, papildomas užduotis atlieka gavus nurodymą.	Papildomai dirbti nenusiteikęs, tingus. Jas atlieka vangiai, reikia nuolat priminti, kontroliuoti.
2. PROFESINĖS SAVYBĖS			
2.1. Atsakomybė			
Atsakomybės jausmas gerai išvystytas, uoliai vykdo turimas užduotis, dėl to yra pelnęs kolegų pagarbą bei pasitikėjimą.	Pareigingas, turi atsakomybės jausmą, rūpestingas.	Stengiasi būti atsakingu, bet ne visada atsakingai atlieka profesines užduotis. Reikalinga kontroliuoti, kaip jas vykdo.	Trūksta atsakingumo, stengiasi išvengti įsipareigojimų.
2.2. Inicatyva			
Iniciatyvus, geba generuoti vertas dėmesio idėjas, pasiūlymus, energingas.	Aktyvus, puikiai priima, palaiko kitų iškeltas idėjas, pasiūlymus.	Stokoja aktyvumo, iniciatyvos imasi iškilus būtinybei.	Abejingas, pasyvus, iniciatyvos nesiima, net iškilus būtinybei.
2.3. Darbo su dokumentais kultūra			
2.4. Imlumas naujovėms			
Nuolat, tikslingai ir rezultatyviai tobulina savo žinias, gebėjimus bei įgūdžius. Pasirengęs taikyti naujoves profesinėje veikloje.	Rūpinasi savo patirties kaupimu bei puoselėjimu, šioje srityje dirba nuosekliai, nevengia naujovių praktinėje veikloje.	Kaupia ir tobulina profesinę patirtį esant būtinybei. Konservatyviai vertina naujoves ir nepasižymi gerais rezultatais profesinėje veikloje.	Sunkia ir lėtai įgyja profesinės patirties, nenorai priima/ perima naujoves, menki profesinės veiklos rezultatai.

2.5. Vadovavimo efektyvumas			
Išugdytos vadovo savybės ir puikiai jomis naudojasi kasdieninėje veikloje. Vadovas ir jo pavaldiniai dirba rezultatyviai, puoselėja profesinę veiklą.	Dalykiškai vadovauja tarnybai, praktinėje veikloje pasiekia gerų rezultatų. Kaip vadovas, stengiasi tobulinti savo veiklą.	Turi vadovavimo patirties, tačiau ne visada ją taiko kasdieninėje veikloje. Suteikus reikiamą paramą, rezultatai galėtų būti geresni. Tarp pavaldinių linę būti formalus vadovas.	Menka/nepakankama vadovavimo patirtis, nerodo pastangų puoselėti savo veiklą. Sprendžiant svarbius klausimus, neturi aiškios nuomonės. Tarnybos darbo rezultatus reikia gerinti nedelsiant.
3. PSICHOLOGINĖS SAVYBĖS			
3.1. Mąstymas, kalba			
Mintis dėsto nuosekliai, kalba visad logiškai, turiningai. Sugeba taisyklinga kalba ir įtikinamai išsakyti mintį, apginti nuomonę.	Mintis dėsto suprantamai, kalba taisyklingai. Moka argumentuoti, ginti savo nuomonę, prireikus, gali įtikinti žmones.	Suprantamai ir taisyklingai reiškia mintis, tačiau ne visada sekasi jas argumentuoti, apginti. Klausytoją veikia menkai.	Žema mąstymo kultūra, skurdi kalba, nemoka argumentuoti.
3.2. Organizuotumas, kruopštumas			
Moka planuoti darbą, racionaliai paskirsto veiklos etapus, vertina planingą kolegų/pavaldinių darbą. Kruopščiai laikosi numatytų užduočių atlikimo tvarkos.	Moka organizuoti darbą, nesiblaško, nuolat ugdo nuoseklios veiklos įgūdžius, skatina tai daryti kolegas/pavaldinius. Laikosi užduočių atlikimo tvarkos.	Pakankamai organizuotas, tačiau kartai nenuoseklus, vykdydamas tarnybines užduotis. Ne visad laikosi numatytų užduočių atlikimo tvarkos.	Neorganizuotas, neturi nuoseklios veiklos įgūdžių. Blaškosi atlikdamas tarnybines užduotis pats, vadovaudamas pavaldiniams, nesilaiko vieningos pozicijos siekdamas tikslo
3.3. Bendravimo stilius			
Aukštos elgesio kultūros, moka bendrauti su skirtingo socialinio sluoksnio žmonėmis. Demokratiškas, lanksčiai pasirenka elgesio, bendravimo būdą.	Kultūringo elgesio, bendrauja nepažeisdamas demokratiškumo principų, niekada nepraranda pusiausvyros ir sugeba kontroliuoti padėtį.	Gali būti kultūringas. Elgesio stilius priklauso nuo situacijos, tačiau ne visad elgiasi tinkamai.	Žema bendravimo ir tarnybinio elgesio kultūra, sprendžiamas profesinės veiklos klausimus gali būti šiurkštus, netaktiškas.

3.4. Gebėjimas adaptuotis – aplinkos kaita, kontaktas su žmonėmis			
Greitai prisitaiko prie pasikeitusių sąlygų. Ekstremaliose situacijose nesutrunka, sugeba ją valdyti. Tvirtas, sugeba daryti teigiamą poveikį žmonėms.	Sugeba adaptuotis naujoje aplinkoje, nesutrunka sudėtingose situacijose, pakankamai tvirtas, gali daryti teigiamą įtaką žmonėms.	Aplinkoje adaptuotis reikalingas ilgesnis laiko tarpas. Netradicinėse situacijose gali prarasti savikontrolę, priimti netinkamus sprendimus	Sunkiai prisitaiko naujoje aplinkoje. Sudėtingose situacijose sutrinka, situacijos kontroliuoti nesugeba. Psichologiškai silpnas, greitai patenka į afekto, streso būseną.
3.5. Elgesys konfliktiškose situacijose			
Probleminėse situacijose išlieka ramus, ieško konstruktyvaus sprendimo, siūlo racionalias išeitis, niekada nekelia balso tono ir neįžeidinėja oponentų. Jeigu buvo neteisybės, tuoj pat prisipažįsta, atsiprašo.	Probleminėse situacijose stengiasi išlikti ramus. Gana nesunkiai randa konstruktyvias išeitis. Stengiasi nekelti balso tono, nepažeisti mandagaus elgesio taisyklių. Jeigu buvo neteisybės, atsiprašo.	Valdosi, bet ne visada išlieka ramus, ilgai ieško tinkamo sprendimo. Pasitaiko, kad pakelia balso toną, nepagarbos oponentui niuansų. Ne visada prisipažįsta, kad buvo neteisybės, atsiprašo retai.	Probleminėse situacijose menkai valdosi, dėl to sunkiai gali surasti reikiamą išeitį. Kelia balso toną, dažnai nesilaiko mandagaus elgesio taisyklių, įžeidinėja oponentus. Nepripažįsta savo neteisybės, neatsiprašo.
4. ETIKOS KRITERIJAI			
4.1. Bendras kultūros lygis			
Aukštos kultūros, eruditas, domisi naujovėmis, kultūra bei literatūra. Visada tvarkingas, puikiai laikosi profesinio etiketo.	Aukštos kultūros, siekia tobulinti žinių bagažą, kelia sau tikslą tobulėti kaip asmenybė. Tvarkingas, žino ir stengiasi laikytis etiketo reikalavimų.	Bendrosios ir specialiosios kultūros lygis pakankamas, siekia tobulėti, tačiau tai daro nesistemiškai, iškilus būtinybei. Pakankamai tvarkingas, Etiketą žino, bet ne visada elgiasi pagal jo reikalavimus.	Žemos kultūros ir nesiekia plėsti akiračio, tobulėti, užsiimti savišvieta, ribotų kultūrinių poreikių. Išvaizdai per daug dėmesio neskiria, todėl kartais atrodo netvarkingas, mažai paiso etiketo reikalavimų.

4.2. Drausmė ir dorovinis elgesys			
4.3. Diskretiškumas			
Lengvai bendraujantis, sugeba užmegzti kontaktą, greitai užkariauja pašnekovo pasitikėjimą, turi humoro jausmą. Taktiškas, niekada nesiims nagrinėti ar aptarinėti kolegų asmeninio gyvenimo. Kaip vadovas, stengiasi, kad kolektyve nesklandytų nereikalingos kalbos, palaiko tinkamą darbinę atmosferą.	Moka užmegzti kontaktą, taktiškas, sugeba įgyti pasitikėjimą, mandagiai bendraudamas pasiteirauja apie asmeninio gyvenimo aplinkybes, bet neprašytas neduos patarimų, kaip tvarkyti asmeninius reikalus. Kaip vadovas – ne visada užketa kelią nereikalingoms kalboms., bet stengiasi kurti palankią darbinę atmosferą.	Užmezga kontaktą su aplinkiniais, tačiau ne su visais vienodai mandagus, taktiškas, ne visada geranoriškas. Mėgsta nagrinėti kolegų gyvenimo aplinkybes, nevengia jų komentuoti, turi išankstinių nuostatų. Vadovas – mažai stengiasi imtis veiksmingų priemonių, nereikalingoms kalboms sustabdyti.	Bendraudamas su visais stokoja takto, kartais būna tiesiog šiurkštus. Leidžia sau smulkiai nagrinėti kolegų gyvenimo ypatybes. Vadovas – nesiima jokių priemonių, nes mano jog kalbos – tai gyvenimo dalis.
4.4. Sąžiningumas			
Sąžiningas, nuoširdus, su visais padorus, turi išugdytą teisingumo jausmą, tarnyboje stengiasi jį įgyvendinti. Vadovas – siekia tokio pobūdžio santykius kurti kolektyve.	Sąžiningas, teisingas ir siekia kurti tokio pobūdžio santykiu kolektyve.	Gali būti teisingas, bet kartais gali būti nenuoširdus, linkęs rinktis su kuo būti sąžiningu ir teisingu , su kuo ne.	Nuolat pastebimi nesąžiningi, nenuoširdūs poelgiai bendraujant su kolektyvu/pavaldiniais. Vadovas – nesugeba palaikyti kolektyve teisingumo ir padorumo atmosferos.
4.5. Humaniškumas			
Pagarbiai elgiasi su kitais žmonėmis, visada dėmesingas, visiems rūpestingas, nuoširdžiai geranoriškas, net ir kebliosiose situacijose.	Pagarbiai elgiasi su kitais, dėmesingas, geba atjausti, paremti sudėtingose situacijose, formaliai sugeba rūpintis pavaldiniais	Sugeba elgtis pagarbiai, tačiau kartais tai priklauso nuo aplinkybių bei konkrečių asmenybių. Kartais būna nenuoširdus, ne visada rodo tinkamą dėmesį pavaldiniams.	Dažnai nepagarbiai elgiasi su kitais žmonėmis, pavaldiniais nesirūpina, nedėmesingas.

Priedas nr. 6 Vertinamo asmens duomenys (pridedami prie vertinimo išvados)

ASMENS DUOMENYS

ASMENS DUOMENYS	
1.	Vardas, pavardė
2.	Gimimo data
3.	Išsilavinimas (nurodant mokslo įstaigas)
4.	Užimamos pareigos
5.	Nuo kada šiose pareigose
6.	Bendras darbo stažas
7.	Kelta kvalifikacija (kur ir kada):
8.	Ankstesnio vertinimo data bei rezultatai

Priedas nr. 7 Vertinimo matrica

1.	Profesiniai kriterijai	Įvertinimas Balais 1-5			Profesinės savybės	Įvertinimas Balais 1-5			Psichologinės savybės	Įvertinimas Balais 1-5			Etikos kriterijai	Įvertinimas Balais 1-5		
		vadovas	kolegos	pareigūnas		vadovas	kolegos	pareigūnas		vadovas	kolegos	pareigūnas		vadovas	kolegos	pareigūnas
2.	Dalykinės žinios				Atsakomybė				Mąstymas, kalba				Bendras kultūros lygis			
3.	Profesiniai įgūdžiai				Iniciatyva				Organizuotumas, kruopštumas				Drausmė ir dorovinis elgesys			
4.	Pareigų atlikimo kokybė				Darbo su dokumentais kultūra				Bendravimo stilius				Diskretiškumas			
5.	Darbo krūvis				Imlumas naujovėms				Gebėjimas adaptuotis – aplinkos kaita, kontaktas su žmonėmis				Sąžiningumas			
6.	Papildomų darbų atlikimas				Vadovavimo efektyvumas				Elgesys konfliktiškose situacijose				Humaniškumas			
7.Suma																

Priedas nr.8 Vertinimo išvada

Vertintojai	vadovas	kolegos	Pareigū-nas	Vertinimo išvada			
Profesiniai kriterijai				Išvada žodžiu*:			
Profesinės savybės				Vertinamojo nuomonė ir parašas			
Psichologinės savybės				Visiškai sutinku	Iš esmės sutinku	Iš dalies sutinku	nesutinku
Etikos kriterijai							
Suma balais							

***Pastaba:** vertinu labai gerai, gerai, patenkinamai, nepatenkinamai, vertinimo nuomonės nesutapo.

Tiesioginis viršininkas:

1. _____
 (vardas, pavardė, pareigos, data, parašas)

Kolegos:

1. _____ ;
 (vardas, pavardė, pareigos, data, parašas)

2. _____ ;
 (vardas, pavardė, pareigos, data, parašas)

3. _____ ;
 (vardas, pavardė, pareigos, data, parašas)

4. _____ ;
 (vardas, pavardė, pareigos, data, parašas)

5. _____ ;
 (vardas, pavardė, pareigos, data, parašas)

Priedas nr. 9 Statutinės komisijos išvada.

Ankstenės komisijos data ir pasiūlymai						Komisijos vertinimas					Komisijos rekomenduojamos sritys, kuriose būtina kelti kvalifikaciją	Vertinamojo parašas	
Data:						Data:							
Labai gerai*	Kategorija (irašyti)	Laipsnis (irašyti)	Gerai*	Patenkinamai*	Neigiamai*	Labai gerai*	Kategorija (irašyti)	Egzaminą (irašyti) Siūloma laikyti laipsnio	Gerai*	Patenkinamai*	Neigiamai*		

*Pastaba: pasirinktą variantą pažymėti (varnele ar kryžiuiku)

Komisijos pirmininkas: _____; (vardas, pavardė, pareigos, data, parašas)

Komisijos nariai:

1. _____; (vardas, pavardė, pareigos, data, parašas)

2. _____; (vardas, pavardė, pareigos, data, parašas)

3. _____; (vardas, pavardė, pareigos, data, parašas)

4. _____; (vardas, pavardė, pareigos, data, parašas)

5. _____; (vardas, pavardė, pareigos, data, parašas)

(vardas, pavardė, pareigos, data, parašas)